مفاهيم

إدارية معاصرة

إدارية معاصرة

إدارية معاصرة



تأليف

الأستاذ الدكتور
أحمد محمد سعيد الشياب
قسم الإدارة العامة - جامعة اليرموك

الأستاذة
عنان محمد أحمد أبو حمّور
قسم الإدارة العامة - جامعة اليرموك



مفاهيم إدارية معاصرة

تأليف

أ.د أحمد محمد الشياب

قسم الإدارة العامة

جامعة اليرموك

الأستاذة عنان محمد أبو حمّور

قسم الإدارة العامة

جامعة اليرموك


بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

إلى كل من خطّ في العلم سطراً

وإلى كل من سلك إلى العلم درباً

المؤلفان

مفاهيم إدارية معاصرة

المقدمة:

شهد العالم خلال العقود الماضية تطورات وتغيرات عميقةً وشاملةً وسريعةً في اسلوب الحياة, فرضت على الإدارة تحديات لابد من مواجهتها, فهناك حاجة إلى إدارة تهجر التقليد وتتعامل مع التغيير, فالعصر الحالي ليس له مثيل في تاريخ البشرية, فهو عصر التطور الهائل في مجالات التقدم العلمي والتكنولوجي, هذا التطور يلزم أن يواكبه حداثة في الإدارة وأساليبها, فالتخلف والتقدم في أي مجتمع أصبحا رهناً بتطور الإدارة أو تخلفها, فالإدارة تحتل مركز القلب من حياتنا من حيث الأهمية. وبهذا, يمكن اعتبار هذا العصر بحق عصر الإدارة, فاستثمار الموارد الضخمة التي بحوزة الانسان لا يمكن أن تتم بدون إدارة ناجحةٍ, وما من اكتشاف أو نجاح أو تغيير أو اختراع أو خدمة إلا وتقف الإدارة الناجحة خلفه.

فقد برز في أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات الاهتمام بـ (إدارة الوقت), كما برز في عقد السبعينيات من القرن الماضي كان الإهتمام من قبل المنظرين والمفكرين والإداريين بمفهوم (الإدارة بالأهداف, والثقة التنظيمية) , أما في عقد الثمانينيات فقد كان الاهتمام بـ (الإدارة المعرفة) , وفي عقد التسعينيات (إعادة هندسة العمليات, والتمكين) وغيرها من المفاهيم الإدارية الجديدة التي تهدف إلى تحسين الجودة بصفةٍ مستمرةٍ , من خلال التركيز على حاجات المستفيد.

وإنطلاقاً من هذه المعطيات فقد جاء هـذا الكتـاب ليقـدم إسـهاماً فكريـاً متواضـعاً يلقي الضوء على بعض المفاهيم الإدارية, الجديرة باهتمام المختصين والمهتمين من الأكـاديمين, ولاسيما مع التوجّه الإداري الحديث نحو تبنّي مفـاهيم التغيـير والتطـوير , وقـد أتـت هـذه المفاهيم بمثابة المحرك الذي دفع المؤلفين لإصدار هذا الكتاب, حيث سعى المؤلفان إلى إعطاء القارئ الكريم عرضاً شاملاً لكل مفهوم من هذه المفاهيم على حدى, بعدها لم يعد مقبولاً أن يقتصر الأمر على مجرد قراءات تثقيفية, بعد أن بات ضرورياً عـلى المـؤلفين مواصـلة تحمـل مسؤوليتهما تجاه الهدف الذي باشراه بتحديده, لكي يتحمل العبء عن رسالة الماجستير التي قدمتها المؤلفة لهذا الكتـاب بعنـوان (الإدارة بالأهـداف وأثرهـا عـلى دعـم الـولاء التنظيمـي والإبداع الإداري في القطاع الحكومي الأردني: دراسة ميدانية مـن وجهـة نظـر مـديري الإدارة الوسطى في مراكز الوزارات) والتي أشرف عليها المؤلف للكتاب, ليتـسع لمـا لم تتـسع لـه مـن معلومات, على أن تظل تلك الرسالة الجامعية مرجعاً علمياً لبعض المفاهيم الإدارية كـالادارة بالأهداف والإبداع الإداري والولاء التنظيمي.

ويشتمل هذا الكتاب على إثني عشر فصلاً, يتطرق **الفصل الأول** إلى مفهـوم الإبـداع الإداري من حيث المفهوم, والقـدرات والمهـارات العقليـة لـدى الـشخص المبـدع, ومـستويات الإبـداع الإداري, ومكوناتـه, ونظرياتـه, ومعوقاتـه, ويتنـاول **الفـصل الثـاني** مفهـوم الإدارة بالأفكـار, مـن خـلال معرفـة أهميتهـا بـالتراث الإسـلامي ونـشأتها , ومفهومهـا وأهميتهـا , والتعـرّف إلى مـصادر الأفكـار , ومبـادئ الإدارة بالأفكـار, وأخـيراً خطواتهـا ويتنـاول **الفـصل الثالـث** مفهـوم الإدارة بالأهـداف, مـن حيـث ماهيـة الإدارة بالأهـداف كنظـامٍ بحـد ذاتـه,

وفلـسفتها, ومبادئهـا, وغاياتهـا, وخطواتهـا, وعنـاصر الإدارة بالأهـداف, والمراحـل الأساسـية لتطبيـق الإدارة بالأهـداف, وفـيما يتعلـق **بالفـصل الرابـع**, فقـد تطـرق إلى مفهـوم الإدارة بالشفافية, من جوانبٍ متعددةٍ اشتملت إلقاء الضوء على مبدأ الـشفافية في القـرأن والـسنة, ومعرفة مفهوم الشفافية وإدارتها, وأهميتها, ومؤشراتها, ومبادئها العالمية, فـضلاً عـن تحديـد وسـائلها وأدواتهـا, وكـذلك مـستويات الـشفافية, وأخـيراً, ضـوابطها وحـدودها, أمّـا **الفـصل الخامس**, يتطرق إلى مفهوم إدارة الخوف, من عدة محـاور, يبـدأ بمفهـوم الخـوف, ومـن ثـم أسباب الخوف التنظيمي, وأنواعه, وأثار الخوف في بيئة العمل, أمّا **الفصل السادس**, فيتنـاول مفهـوم إدارة المعرفـة, مـن حيـث مفهومهـا, وخصائـصها, وأنواعهـا, ومـصادرها, وفوائـدها, ومجتمع المعرفة, ومساراتها, وكذلك يتطرق إلى مستويات إدارة المعرفة, وخطواتها, وفـيما إذا كانت تحتاج المعرفة إلى إدارة أم لا؟, أمّا **الفصل السابع** فيتطرّق إلى مفهوم إدارة الوقت, مـن حيث مكانة الوقت من وجهات نظر متعددة في القرأن والسنة وعلم الإدارة, ومفهوم الوقت وإدارته, وكذلك التعرّف إلى مكونات الإدارة الفعّالة للوقت, وأهـداف إدارة الوقـت, وأقـسام الوقت, ومفاتيح إدارته, وأساليب إدارته, وتحديد أبرز العوامـل التـي تـضيّع الوقـت, وأخـيراً, معوقاته.

ويـأتي **الفـصل الثـامن** ليلقـي الـضوء عـلى مفهـوم التمكـين مـن خـلال التعـرّف إلى اتجاهات وأنواع التمكين, ومزاياه وفوائده, مروراً بأسس عملية تمكين العاملين, وأبعاد التمكـين الإداري, وصولاً إلى معرفة المعوقات التي تحد من تمكين العاملين, أمّا **الفصل التاسع**, فيتنـاول مفهوم الثقة التنظيمية, حول كيفية نشوء الثقة في العلوم المختلفة, والتعرّف إلى مفهوم الثقة التنظيمية, وأهميتها للمؤسسة بشقيها الثقة بالرئيس والثقة بالمنظمـة, وأخـيراً تحديـد أنـواع

الثقة التنظيمية في المؤسسات, أمّا **الفصل العاشر**, يتطرق إلى مفهـوم المـساءلة الإداريـة, مـن حيث تطوّر مفهوم المساءلة الإدارية, وإلقاء الضوء على أبـرز محاورهـا كمفهومهـا وأهميتهـا المساءلة, وتصنيف المساءلة الإدارية وأنواعها, والتعرّف إلى الأثار المترتبة عن تطبيقها, وكـذلك معرفة آليات المساءلة الإدارية, ومبادئهـا, ومـصادرها , وشروطهـا, ومعاييرهـا, وتحديـد أبـرز معوقات تطبيقها, أمّا **الفصل الحادي عشر**, فيتناول مفهوم الولاء التنظيمـي مبتـدئاً بـالتعرّف إلى موقف القـرأن الكـريم والـسنة مـن الـولاء, وتحديـد مفهـوم الـولاء التنظيمـي, وأشـكاله وأنماطه, ومعرفة إستراتيجياته, ومراحله, والعوامل المـؤثرة في تطـوره, وطـرق تنميتـه, وأخـيراً تحديد أبرز النماذج المفسّرة للانتماء التنظيمي, وأخيراً يـأتي **الفـصل الثـاني عـشر**، للتعـرّف إلى مفهوم الهندرة, من حيث نشــأة الهندرة, وإلقاء الضوء على مفهــوم الهندرة (إعادة هندسة العمليات), والعناصر الرئيسية في عملية الهندرة, مروراً بمنظومة عناصرها, وتحديـد أهـدافها, ومتطلبات تطبيقها, وعوامل نجاحها وفـشلها, وكـذلك التعـرّف إلى المـنهج العلمـي للهنـدرة, وصولاً إلى المهندرين والجهات التي تتولى عملية الهندرة.

وأخيراً, فقد أضيف إلى هذا الكتاب ملحق يتضن توضيحاً لأهم المصطلحات الإداريـة كما وردت في المراجع ذات العلاقة.

المؤلفان

الفصل الأول

الإبداع الإداري

(Innovation)

الفصل الأول

الإبداع الإداري (Innovation)

تمهيد

لم يعد الإبداع في المؤسسات شيئاً كمالياً, بل أصبح من مستلزمات بقاء المؤسسة وازدهارها, وما عليها إلا أن تجعل من توليد الأفكار الجديدة والعمل بها عاملاً حاسماً في الأخذ بها إلى ناصية النجاح والإستمرارية، فالإبداع يتحقق من خلال رغبة المؤسسات بتشجيع الجانب الإبداعي عند موظفيها, إذ أنّ الإبداع يركّز على السمات الشخصية للمبدعين في ضوء ما يتسم به المبدعون من خصالٍ تميزهم عن الأشخاص العاديين, مثل الإستقلال, والمثابرة, والانفتاح على الخبرة, والمخاطرة، وتظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المؤسسة أنّ هناك تفاوتاً بين أداء المؤسسة الفعلي والأداء المرغوب فيه, وهذا التفاوت يحثّ إدارة المؤسسة على دراسة تبني اسلوب جديد, أو التفكير في طرق إبداعية جديدة.

ونتيجةً لما سبق, فإنّ الإبداع شكل راق للنشاط الإنساني, ومرتبط بالإنسان باعتباره فكر فردي المنشأ واجتماعي النتائج, ولذلك نجده يترافق مع عمليات الإصلاح والتنمية الإدارية؛ بهدف إحداث التغيير النوعي والجذري في الإجراءات والنظم والأساليب, التي يتم على أساسها العمل للوصول إلى ما هو مطلوب, وأصبح منذ منتصف القرن الماضي مشكلةً هامةً من مشكلات البحث العلمي في العديد من الدول. فبعد أن حلت الآلة في إطار الثورة التقنية العلمية المعاصرة وتكوّنت ظاهرة النشاط العقلي الذي يعيد العمل آلياً وروتينياً, ازداد الطلب أكثر فأكثر على النشاط الإبداعي, وبات من الضروري

والحيوي تطوير القدرات الإبداعية عند الإنسان, وقد ركزت الأبحاث والدراسات على دراسة الإنسان الفرد المبدع واهتمت به, بينما يتعد دور المجتمع المحافظة على تقاليده.

وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية التمييز بين مفهومي الإبتكار والإبداع, فالإبتكار (Creativity) يعني عملية صنع قرار تنتج أفكاراً طريفةً ومفيدةً, في حين أنّ الإبداع (Innovation) هو التطبيق الناجح للأفكار المبتكرة (الخلاّقة)

مفهوم الإبداع الإداري

الإبداع لغةً : يعني الإنشاء والاختراع , يَقال أبدع الشيء اخترعه لأعلى منال, وأبدع الشاعر, جاء بالبديع, والله سبحانه وتعإلى بديع السموات والأرض (معجم الوسيط , ج 1 , ص24) , والإبداع لغة أيضاً بدع الشيء: أنشأه على غير مثال سابق فهو البديع, وابتدع الشيء: أخترعه, والإبداع -عند الفلاسفةـ إيجاد شيء من العدم (المعجم الوجيز, ج1).

ويقصد بالإبداع إصطلاحاً: تقديم أفكار جديدة غير معلومةٍ أو مألوفةٍ لدى الأخرين, أو إيجاد استخدامات جديدة لشيئٍ قائمٍ معلومٍ, فالشخص الذي يقدم أفكاراً جديدةً غير معلومة للأغلبية أو يعرض فكرة جديدة لتطوير فكرةً قائمةً للأفضل وللصالح العام يعد مبدعاً.

وقد عرّف (جواد , 2000؛ الصرن, 2001؛ نجم , 2003) الإبداع بأًنه "قدرة الفرد أو المؤسسة على الانتاج, انتاجاً يتميّز بأكبر قدرةً من الطلاقة الفكرية, والمرونة التلقائية, والأصالة وبالتداعيات البعيدة, وذلك كاستجابة لمشكلة تجابه الموظف أو المؤسسة بشكلٍ متفردٍ.

وعرّفه الطعامنة ويونس (2005) بأنّه: مفهوم يعبّر عن مجموعة مؤشرات تلامس مضمونه وتشكّل ميدانه كصفة لفعلٍ محددٍ أو ممارسةٍ معينةٍ

كالمغامرة والخروج على المألوف, والإنفتاح نحو التغيير, والقدرة على التحكّم بالبيئة, واحترام خيارات الغير, والإنفتاح نحو التعلّم, والتوجّه نحو المستقبل.

وتعرّفه (العوفي ,2006 ؛ الزعبي, 2006؛ الزيدانيين, 2006؛ الضمور, 2008) بأنّه: التفكير بعيداً عن السياقات التقليدية, أي رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقةٍ جديدةٍ مع استحضار كافة أشكال المغامرة مع تبنّي عمليات التغيير, ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المؤسسات, عبر المراحل التي يمرّ بها المنتج في تطويره من مرحلة الفكرة إلى مرحلة التبنّي".

ويعرّفه (جروان, 2009؛ غانم, 2009؛ العميان, 2010) بأنّه: مزيج من القدرات والإستعدادات والخصائص النفسية التي تؤدي إلى نتاجاتٍ أصيلةٍ ومفيدةٍ غير معلومة أو مألوفة لدى الأخرين لإتخاذ القرارات الرشيدة وتطوير العقلية البشرية, وتطوير الهيكل التنظيمي.

كما يعرّفه (Graham ,2000) بأنّه: القدرة على التغيير والتطوير باسلوب مختلفٍ. ويعرّفه (Ettlie,2000) بأنّه: عملية اختراع أو توليد الأفكار, ومن ثم تحويل هذا الاختراع إلى تطبيقٍ ذي فائدة. ويقصد (Teofilovic, 2002:9) بالإبداع بأنّه: "عملية توليد الأفكار وتطويرها وتطبيقها لتقديم منتجات وخدمات وعمليات وتكنولوجيا جديدة للمجتمع"

ويعرّفه (Stamm,2003:7) بأنّه: "إطار ذهني, وفن تشكيل العلاقات, وتحديد الظروف لإيجاد تغيير ذي فائدة", ويقصد به (Eibel- Spanyi, 2005:2) " قدرة الفرد على أن يكون مبتكراً وقادراً على تطبيق هذا الإبتكار", ويعرّفه (Goettch & Davis, 2006) بأنّه الطريق الأصيل إلى حل المشكلات وصنع القرارات. ويعرّفه (Grabner,2007) وهو الطريق الأصيل إلى حل

المشكلات وصنع القرارت بطريقةٍ جديدةٍ, ويعرّفه (Robkob, 2007) بأنّه: القـدرة عـلى توليـد الأفكار الأصيلة وحل المشكلات.

ويعرّفه (Sabelli, 2008) بأنّه: القدرة على تحويل الفكـرة الجديـدة إلى شيءٍ مبـدعٍ في سياقٍ اجتماعـيٍ وثقـافيٍ واقتـصاديٍ. أمّـا (Guthrie, and Bunn, 2008:3) فيعرّفـه بأنّـه: "طـرح أفكار وطرقٍ جديدٍة, وإحداث التغيير".

ويعرّفه (Bessant and Tidd,2009:16) بأنّه: "عملية تحويل الفرصة إلى فكرةٍ جديـدةٍ في إطارٍ عمليٍ مبدع", ويعرّفه الرمضان (2009) بـأنّه: عمليـة عقليـة ذهنيـة تتميّـز بالطلاقـة والمرونة وحل المشكلات, وهي التي تميّز الفرد المبدع عن غيره, وتقوم على ممارسات جديـدة تطوّر الأداء وتحسّن من كفاءة المؤسسة.

أمّا فيما يتعلق **بالإبداع الإداري**, يعرّفه(Trott, 2005:15) بأنّه: "إدارة الأنشطة وعمليـات توليد الأفكار, والتطور التقني, وتصنيع وتسويق المنتجات والخدمات الجديدة".

ويعرّفه (Bessant & Tidd, 2007) بـأنّه: القدرة عـلى إبتكـار أسـاليب وأفكـار مفيـدة للعمل, بحيث تحفّز الأفراد على تحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية بكفاءةٍ وفاعليـةٍ. ويعرّفـه (Robbins and Coulter, 2007:374) بأنّـه: "قـدرة المؤسـسة عـلى تحويـل الإبتكـار إلى نتـائج مفيدة". ويعرّفه(Birkinshaw and Hamel, 2008:825) بأنّه: "ابتكار وتنفيذ إجـراءات وعمليـات وتقنيات إدارية جديدة لتحقيق الأهداف التنظيمية".

ويعرّفه الليثي (2008) بأنّه: قدرة المدير على تهئية جوٍ من الثقـة والتعـاون المثمـر بين الموظفين؛ لتحقيق أفضل النتائج بطرقٍ مختلفةٍ.

ويعرّفه المعاني وأخوارشيدة (2009) بأنّه:القدرة على الإقناع, والمرونة, والتحلّي بروح المجازفة, واتباع المنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات, ويعرّفه الرمضان (2009) بأنّه: مجموعة الممارسات التي يقوم بها بعض أفراد المؤسسة والمتعلقة بجوانب العملية الإدارية فيها من تخطيطٍ وتنظيمٍ وإتصالٍ وقيادةٍ واتخاذ قرار, بحيث تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي مميّز.

ويعرّفه العميان (2010) على أنّه: إيجاد وتقبّل وتنفيذ الأفكار والعمليات والنتاجات والخدمات الجديدة, ويضيف بأنّه الاستخدام الأول أو المبكّر لإحدى الأفكار من قبل المؤسسة التي تنتمي لمجموعة المؤسسات ذات الأهداف المتشابهة.

مفهوم السلوك الإبداعي:

يتفق معظم الباحثين والدارسين على أنّ السلوك الإبداعي محصلة لمجموعة قرارات يتخذها الفرد, فقد عرّفه (الطعامنة ويونس,2001؛ الزعبي, 2006؛ الخوالدة, 2007؛ Grabner, 2007) بأنّه: عبارة عن أنماط سلوكية تظهر في بيئة المؤسسة أغلب الأحيان, كما يتم إدراكها وتفسيرها من الأفراد داخل المؤسسة, كالإنفتاح على التغيير, وتقديم حلول جديدة, والقدرة على التحكّم في البيئة, وتقبّل وجهات ورؤى الأخرين, وتقبّل النقد, والتوصّل إلى حل المشكلات القائمة بأفكارٍ جديدةٍ مبتكرةٍ.

وعرّفه Onne, 2003 : 3 بأنّه "القدرة على ابتكار الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار الموجودة على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة, ويعرّفه بطاينه (2008) بأنّه: المبادرات الفكرية والعملية الإيجابية التي يبديها المدير من خلال امتلاكه أبعاد السلوك الإبداعي .

ويتفـق (Charles, 2005 ; Takaki, 2005 ; الـسالم, 1999؛ Scott, and Bruce, 1994) أنّ قياس الإبداع الإداري يتم من خلال العناصر الآتية:

1. **القدرة على التغيير**: والتي تتمثل بقدرة الموظف على طرح الأفكار الجديـدة في بيئـة العمل محاولةً منه الإنتقال من مستوى لأخر, والتكيّف مع التغيير الذي قد يحـدث في إطار العمل.
2. **تقديم أفكار ومقترحات جديدة**: ويتم ذلك من خلال البحث عن كل ما هو جديـد, وتقديم مقترحـات جديـدة يمكـن تطبيقهـا عـلى أرض الواقـع, وتـشجيع المقترحـات الجديدة المقدمة من قبل الأخرين, والإبتعاد عن الروتين.
3. **العلاقة مع الزملاء والمدراء**: تطوير العلاقات الشخـصية مـع المـوظفين في المؤسـسة؛ لتسهيل عملية الإتصال فيما بينهم وكذلك الإتـصال مـع رؤسـائهم, وامـتلاك الحريـة والرغبة في الإطلاع على الأفكار المقترحة وتعديلها أو تشجيعها لتقديم الأفضل.
4. **تقـديم حلـول إبتكاريـة للمـشكلات**: والـذي يظهـر مـدى قـدرة الموظـف عـلى تقديم حلول إبتكارية للمشكلات التي يمر بها, واتخاذ القرارات المناسـبة لحـل مثـل هذه المشكلات في الوقت المناسب, بالإضافة لمحاولة توقّع المشكلات التي قد تحدث ومحاولة تجنبها, وإيجاد الحلول المناسبة لها حتى في حالة ندرة المعلومات المتوافرة.

ويــرى المؤلفــان أنّ هنــاك علاقــة بــين الإبــداع الإداري والــسلوك الإبــداعي, إذ تخــتلط الأمــور عــلى بعــض الدارســين والبــاحثين للإبــداع الإداري بــين الإبــداع كمفهــوم مجــرّد وبــين الــسلوك الإبــداعي, فــالبعض يــرى بأنّــه لا ثمّــة فــرق بــين المفهــومين, في حــين يــرى الآخــرون أنّ هنــاك فرقــاً جوهريــاً, ويحــاول المؤلفــان

عرض أراء المنظرين والكتّاب في تبيان وتوضيح وجهة نظرهم حول ماهية الإختلاف.

يرى السالم (1999) إنّ الإبداع محصلة جهود سابقة, فالإبداع تقديم شيء جديد يتمثل في منتج أو خدمة تطورها المؤسسة لأول مرةٍ, في حين أنّ السلوك الإبداعي يعبّر عن تصرف يمارسه الفرد أو الجماعة وليس بالضرورة الإتيان بخدمات أو منتجات جديدة, حيث إنّه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية, وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المؤسسة. في حين تعتقد القطاونة (2000) أنّ الإبداع هو عملية معقدة ومتعددة الأبعاد تتضمن نشاطات مختلفة, وهناك سلوك إبداعي في كل مرحلة. أمّا السلوك الإبداعي فتعبّر عنه بالمراحل التي يسلكها الفرد قبل التوصل إلى النتائج النهائية, فإذا كان هذا الناتج جديداً كان إبداعاً, فإذا لم يترجم السلوك الإبداعي إلى نتائج جديدة أو لم يصل إلى مرحلة سُميّ سلوكاً إبداعياً. أمّا (Eder & Sawyer 2008) أنّ الإبداع مركّب مكوّن من مكونات أساسية وهي المكوّن العقلي, والمكوّن الانفعالي, والمكوّن السلوكي, والسلوك الإبداعي عبارة عن مجموع هذه المكونات الثلاثة, بحيث لا يظهر أي سلوك إبداعي عند غياب أي مكوّن من المكونات الثلاثة.

أمّا المؤلفان, فيريان أنّ الإبداع عبارة عن قدرة الموظف على إبتكار استراتيجياتٍ إبداعيةٍ لتحقيق الأهداف التي تمّ صياغتها مسبقاً , أمّا السلوك الإبداعي فهو السلوك أو التصرّف المميّز الذي يمارسه الموظف في المؤسسة, والذي يظهر على شكل تقديم أفكارٍ جديدةٍ في اسلوب العمل, أو ايجاد استخدامات جديدة لشيءٍ ملموسٍ من خلال امتلاكه لأبعاد السلوك الإبداعي

(**الحساسية للمشكلات, والطلاقة, والمرونة, والأصالة, والإقناع, وروح المجازفة**).

القدرات والمهارات العقلية لدى الشخص المبدع:

يمكن التعرّف إلى الأشخاص المبدعين عن طريق دراسة المتغيرات الشخصية والفروق في المجال المعرفي ومجال الدافعية, وربما كان هذا الاتجاه من أهم الاتجاهات التي تناولت مفهوم الشخصية الإبداعية؛ لأنّ أصحاب هذا الاتجاه قد حددوا عدداً من القدرات العقلية التي تتدخل في تكوين الفرد ذي الشخصية الإبداعية, وعدداً من السمات غير العقلية المرتبطة بهذه القدرات, بحيث يمكن التعرّف إلى الأفراد ذوي القدرة على التفكير الإبداعي سواء حققوا ناتجاً إبتكارياً أم لا, الأمر الذي يساعد المدراء على اكتشاف الموظفين ذوي الطاقات الإبداعية, فيعمل على رعايتها وتطويرها(Unsworth, Brown & McGuire2000)

ويحدد المؤلفان سمات الشخص المبدع بـ: **الحساسية للمشكلات, والطلاقة, والمرونة, والأصالة**, **والإقناع, وروح المجازفة**, نظراً لكونها السمات الأكثر توافراً لدى الموظفين عن غيرها من السمات الإبداعية الأخرى, والتي تميّز سلوك الموظف المبدع عن سواه. وسيتم دراستها بشيءٍ من التفصيل على النحو الأتي:

أولاً: الحساسية للمشكلات:(Sensitivity to Problems)

تعد الحساسية للمشكلات إحدى الجوانب الأساسية في التفكير الإبداعي, فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد حيث يدرك الأخطاء, ويحاول الوصول إلى الحلول الجديدة لحل هذه المشكلات, فهي سمة تقويمية دافعية أكثر منها قدرة عقلية, فالأشخاص الذين

يتوفر لديهم قدر مرتفع من هذه القدرة تتسع الفرصة أمامهم لخوض غمارالبحث فيها.

ويعرّفها الكناني (2005) بأنّها: قدرة الشخص على رؤية الكثير من المشكلات في الوقت الذي لا يرى فيه شخص أخر أي مشكلة على الإطلاق, ويؤكد (عبد العزيز, 2006؛ جروان, 2008) أنّ اكتشاف المشكلة يمثل الخطوة الأولى في عملية البحث عن حل لها ومن ثم إضافة معرفةٍ جديدةٍ, فهذه المهارة ترتبط بالقدرة على ملاحظة الأشياء غير العادية في محيط الفرد أو إعادة توظيفها, وإثارة تساؤلات حولها.

ثانياً: الطلاقة (Fluency)

يعرّفها الكناني (2005) بأنّها: القدرة على انتاج أكبر عدد من الأفكار المناسبة أو الملائمة, ويذكر (عبد العزيز, 2006؛ Bessant & Tidd, 2007) بأنّ الطلاقة تعني القدرة على إنتاج أكبر قدراً ممكن من الأفكار الإبداعية حول موضوعٍ معينٍ في وقتٍ محددٍ, وهي القدرة على تقديم الأفكار بسهولةٍ حول موضوعٍ معينٍ في وقتٍ محددٍ , وعلى هذا فإنّ الشخص الذي يستطيع أن يعطي عشر أفكار في الدقيقة يعتبر أكثر تفوقاً عن شخص لا يقدم إلا فكرتين في نفس الوقت. وتعني الطلاقة عند جروان (2008) القدرة على ابتكار عددٍ كبيرٍ من البدائل أو الأفكار عن المشكلات في بيئة العمل, وفي جوهرها عملية تذكّر وإستدعاء إختيارية لمعلوماتٍ أو خبراتٍ أو مفاهيمٍ سبق تعلمها.

ويعرّفها المؤلفان بأنّها القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار المناسبة أو الملائمة, فالموظف شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يقترحها عن موضوعٍ معينٍ في وحدةٍ زمنيةٍ ثابتةٍ بالمقارنة بغيره.

ثالثاً: المرونة (Flexibility)

تعد المرونة نمط من أنماط التفكير يتطلب توفر مقدار كبير من المعلومات, وتعتمد على الخصائص الكيفية للإستجابات, وتقاس بمقدار تنوّع هذه الإستجابات, ومن أشكال المرونة: المرونة التلقائية, والمرونة التكيفية, ومرونة إعادة التعريف أو التخلّي عن مفهوم أو علاقة قديمة لمعالجة مشكلة جديدة. ... والسمة الفريدة التي تميّز المرونة هي قدرة صاحبها على الانفكاك من أسر القصور الذاتي الفكري, والمعلوم أنّ التفكير دائماً ما يكون في أنماطٍ معينةٍ, وهذه الأنماط تفرض علينا دائرة مغلقة, تدور فيها الأفكار ولا يمكن الانفكاك عنها, أمّا صاحب التفكير المرن فإنّه ينتقل بين الأنماط الفكرية ولا يقع أبداً في ذلك الحصار الذي تفرض عليه حدودها, وتشير المرونة إلى درجة السهولة التي يغيّر بها الشخص حالته النفسية أو العقلية من حالةٍ إلى حالةٍ أخرى, وبالتالي يعرّفها بأنّها: القدرة على الإستجابة والتحوّل من نوعٍ معينٍ من الفكر إلى نوعٍ آخرٍ, أي إمكانية تغيير استراتيجياته في النظر للمثير الواحد.

ويرى (عبد العزيز, 2006;Fagerberg, et al, 2006; Davila, et al, 2006; جروان, 2008) بأنّها: قدرة الشخص المبدع على توليد أفكار متنوعة, وتغيير حالته الفعلية لكي تتناسب مع تعقّد الموقف الإبداعي, وإنتاج الأفكار, أو أن يستخدم مجموعة مختلفة من الإستراتيجيات, فالمرونة هي عكس الجمود الذهني, الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير.

ويعرّفها المؤلفان بأنّها: قدرة الموظف على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادةً, وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع متطلبات الموقف.

رابعاً: الأصالة (Originality)

عرّفت الأصالة في بادئ الأمر بأنّها ما ينتجه الشخص المبدع من أفكار جيدة, أو هي درجة الجدة التي يمكن أن يظهرها الفرد, والتي تبدو في إستجاباته غير المألوفة, وأيضاً في ميله لإعطاء تداعيات بعيدة, إذ تعد القدرة على إنتاج تفكير أصيل بطريقةٍ جديدةٍ غير شائعةٍ أكثر من تلك الأفكار الشائعة والواضحة , فالأصالة ليست صفةً مطلقةً, ولكنها محددة في إطار الخبرة الذاتية للفرد, ومن ناحيةٍ أخرى فالأصالة هي القدرة على إنتاج أفكارٍ جديدةٍ غير مألوفةٍ, كما أنّها القدرة على التفكير بطريقةٍ جديدةٍ, أو القدرة على التعبيرات الفردية والقدرة على إنتاج الأفكار المميّزة أكثر من الأفكار الشائعة والواضحة, فالجانب المميّز للإبداع أنّه إستجابة جديدة أو على الأقل غير شائعة, فهي من أكثر الخصائص إرتباطاً بالإبداع والتفكير الإبداعي, والأصالة هنا بمعنى الجدة والتفرّد.

ويعرّفها المؤلفان بأنّها مفهوم يشير إلى وجود قدرة على إنتاج الحلول الجديدة, فالموظف المبدع الأصيل لا يكرر أفكار زملائه المحيطين به في بيئة العمل, ويبتعد من تكرار حلولهم التقليدية للمشكلات, والموظف المبدع كذلك قادر على اكتشاف علاقات بين الأنشطة والمهمات التي قد تبدو للمسؤول العادي متناقضةً.

خامساً: الإقناع (Persuation)

تعرّف الزعبي (2006) الإقناع بأنّه قدرة الفرد على إقناع الأخرين, والإستفادة من أفكارهم في تعزيز وجهة نظره.

ويرى المؤلفان أنّ الإقناع من العمليات الفكرية, التي يحاول فيها المبدع التـأثير عـلى الآخر وإخضاعه لفكرة أو رأي, وهو التأثير عـلى القناعـات لتغييرهـا كليـاً أو جزئيـاً مـن خـلال عرض الحقائق بأدلةٍ مقبولةٍ وواضحةٍ, ويعتمد نجاح الإقناع في القدرة على نقل الأفكار بإتقانٍ, ومعرفة أحوال الأفراد وقيمهم وترتيبها, والجاذبية الشخـصية للمبـدع, والتفاعـل الإيجـابي مـع الطرف الآخر, وإجادة فنـون الحـوار مـع الإلتـزام بآدابـه, فالإقنـاع فـرع عـن إجـادة مهـارات الإتصال.

سادساً: روح المجازفة (Risk Spirit)

يؤكد (Bhatta, 2003) أنّ التأكد يساعد المبدع عـلى توليـد أفكـار إبداعيـة وتطبيقهـا برغبةٍ كبيرةٍ (Desire/Drive to innovate) , حيـث إنّ التأكـد يخلـق فـرص إبداعيـة حقيقـة لا يشوبها الحذر والخوف من المجازفة. ويبـيّن (Prasad, and Martens, 2008 ؛Parsons, 2005) أنّ الرغبة بتحمّل الخطر والمجازفة من أبرز خصائص الأفراد المبدعين, كـما يحقـق الإبـداع الميـزة التنافسية للمؤسسة عن منافساتها. ويذكر الـضمور (2008) بـأنّ المخـاطرة المرتفعـة لعمليـة تطوير وتقديم الأفكار المبدعة تتمثل في ارتفاع التكاليف, وارتفاع معدل توقع الفـشل. ويـرى المعـاني وأخوارشـيدة (2009) بأنّهـا: أخـذ الفـرد زمـام المبـادرة في تبنّـي الأفكـار والأسـاليب الجديدة, والبحث عن الحلول لها, فضلاً عن تحمّل المخاطرة الناتجة عن الأعـمال التـي يقـوم بها, ولديه الإستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.

مستويات الإبداع الإداري : (levels of Innovation)

يعد الإبداع جزءاً مهماً وضرورياً في مختلف أوجه حياة الفرد اليومية, فهو جزء من أعماله اليومية, ويمكن تدريب الموظفين مباشرةً على زيادة قدراتهم الإبداعية, ففهم الموظفين لأسس العملية الإبداعية يمكنهم من تعلم الإبداع, والشخص المبدع لابد أن يكون لديه تدفق في الأفكار التي تتصف بالتنوع والندرة والغرابة. وقد أشارت معظم الدراسات إلى مستويات الإبداع على النحو الآتي:

1.الإبداع على المستوى الفردي:

يشكّل علماء النفس, وعلماء النفس الاجتماعي, وعلماء السلوك التنظيمي الغالبية العظمى ممن بحثوا في الإبداع على مستوى الفرد, وقد تمّ التركيز على خصائص الفرد الفطرية والخصائص المكتسبة, وقد قسّم الدارسون خصائص الإبداع الفردي إلى نوعين, هما:

- الخصائص الفطرية كالذكاء والموهبة.
- الخصائص المكتسبة كحل المشكلات, والعلاقات بين الأشياء, والإنتاج, وظروف المؤسسة, ونشأة الموظف وحياته, واسلوب حياة الأسرة, والحفز الذاتي للإبداع, وهذه الخصائص يمكن التدرّب عليها وتنميتها, ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.

إنّ الإبداع على المستوى الفردي محصلة لجهود إبداعية يتمّ التوصّل إليه من قبل أحد الأفراد, ومن السمات التي يتميّز بها الشخص المبدع: حب الإستطلاع, والمثابرة, والثقة بالنفس, والإستقلالية في الحكم, وتأكيد الذات, والذكاء, والمرونة, وحب المخاطرة, والطموح, والقدرة على التحليل.

2. الإبداع على مستوى الجماعة:

يفوق إبداع الجماعة كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء؛ وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض, فإبداع الجماعة يتـأثر كـماً ونوعـاً بالعوامل الآتية: الرؤية, والمشاركة الآمنة, والإلتزام بالتميّز في الأداء, ودعم ومـساندة الإبـداع, وتنوّع الجماعة, وتماسكها, وانسجامها, وعمرها, حيث إنّ الجماعة حديثـة التكـوين تميـل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة, فضلاً عن حجم الجماعة, إذ يزداد الإبداع مـع ازديـاد عـدد أعضاء الجماعة.

ويرى المؤلفان أنّ الإبداع على المستوى الجماعي يحكمه عنصران, المشاركة والإلتزام, فعنصر المشاركة يشجّع الموظفين على التعبير بحريةٍ عن أفكارهم (بدون اتهامٍ مضادٍ) بحيـث يعزز الإبداع لديهم, كما أنّ الإلتزام في الأداء يشجّع على إيجاد مناخٍ يسمح للموظفين بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكلٍ مستمرٍ.

3.الإبداع على مستوى المنظمة:

يتضمن الإبداع المؤسسي تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمـة, أو التجديـد في عملية إنتاج, أو توزيع هـذه الـسلعة أو الخدمـة, وهـذا التعريـف يـشتمل عـلى مختلـف نشاطات المؤسسة,ويشترط بذلك تقديم منتج جديد.

مكونات الإبداع: (Components of Innovation)

للإبداع أربعة مكونات تشمل: الظرف (المناخ), والإنسان المبدع, والعملية الإبداعية, وأخيراً الإنتاج المبدع, ويعرض هذا الكتاب هذه المكونات بشيءٍ من التفصيل, على النحو الآتي:

أولاً:الظرف (المناخ)

الإبداع ظاهرة اجتماعية وذات محتوى حضاري وثقافي, والفرد يصبح جدير بوصف "المبدع" إذا تجاوز أثره المجتمع وجدد المعايير العادية, وبهذا المعنى يمكن النظر للإبداع كشكلٍ من أشكال القيادة التي يمارس فيها المبدع تأثيراً شخصياً واضحاً على الأخرين (جروان,2008). كما يعرّف عبد العزيز (2006 :35) الظروف بانّها: "العوامل التي تساعد على نمو الإبداع, ومنها ما يرتبط بالمجتمع أو الشخص المبدع, ومنها ما هو ثقافي وأسري واجتماعي".

ثانياً: الإنسان المبدع

يؤكد بعض الباحثين المتخصصين على حقيقةٍ مفادها أنّ ليس كل البشر مؤهلين ليكونوا أناساً مبدعين, لأنّ عملية إبداع فكرةٍ جديدةٍ ليست بالأمر السهل, فالشخص المبدع له متطلبات أساسية في تفكيره, وفهمه للأمور, وإطلاعه,وحساسيته للمشكلات, فهو يتمتع بخصائص تميّزه عن غيره من الأفراد غير المبدعين, وتختلف هذه الخصائص باختلاف مستوى الإبداع الإداري لدى الفرد, فقد تمّ تحديد بعض الخصائص التي يُعتبر الشخص الذي يمتلكها بأنّه مبدع, وهي كالأتي:

1. إنّ الأفراد المبدعين يكونون دوماً بعيدين عن حالة التطابق والموافقة مع الأخرين, وبالتالي لا يسلكون نفس سلوك الأخرين, ويميلون عادةً إلى الإستقلالية والتحرر, والقيام بالأعمال التي يرغبون القيام بها أو

التي تحقق لهم ما يصبون إليه, وذلك من خلال إتباع الأساليب والطرق الغريبة والمختلفة عن طرق الأخرين والتي ترضي طموحاتهم.

2. إنّ الأفراد المبدعين يقيمون وزناً لقدراتهم العقلية وطاقاتهم الذهنية, وعادةً ما يرغبون في التعامل مع المواقف والحالات الصعبة وكثيرة التعقيد.
3. إنّ الأفراد المبدعين عادةً ما يكونون من فئة الشباب, حيث لوحظ أنّ هناك علاقة ارتباطية بين الشبابية وصغر العمر من ناحية, والناتج الإبداعي الصادر عن الفرد من ناحية أخرى, كما تمّ الإتفاق على أنّ العمر الأكثر إبداعاً عند الفرد هو الواقع بين (30-40 سنةً).

وقد أشارت دراسات عديدة (عبد العزيز,2006؛ الدروبي, 2006 Unsworth, Brown, & (Bessant & Tidd, 2007 McGuire, 2000; ;Fagerberg, Mowery & Nelson, 2006 ; أنّ من سمات الأفراد المبدعين أنّهم مولّدون للأفكار, إذ يقومون بفحص المعارف المتاحة أمامهم, ومؤيدون لمخرجات المؤسسة, ومدراء متميّزون, وكذلك الأصالة, والحدس, والتفكير المنتج, والفضول وحب الإستطلاع, والإستقلالية, وروح الدعابة والمرح, والإنطواء الذاتي, والإنفتاح على الخبرة والمثيرات, وتقدير الذات الإيجابي, وتقبّل الذات, وتنوّع الاهتمامات والقدرات, وحضور البديهة, ومن أهم مصادر هذه الصفات: التقارير الذاتية للمبدعين, ودراسات التحليل النفسي, ودراسات القياس النفسي, ودراسات علم النفس المعرفي والاجتماعي

أمّا سمات المؤسسة المبدعة, فتتمثل بدعم الثقافة والإستراتيجية التنظيمية لعمليه الإبداع, ودعم الهياكل التنظيمية لعملية الإبداع, واحترام المؤسسات ودعمها لعملية الإبداع, ودعم الإدارة العليا في المؤسسة لعملية

الإبداع, كما أنّ وصف الشخص المبدع يتناول عادةً ثلاث مجالات رئيسة وهي:

1- الخصائص المعرفية:

يتفق البـاحثون عمومـاً (عبـد العزيـز, Fagerberg, et al, 2006; Davila, et al, 2006 ;2006; جروان, 2008؛ 2009) على أنّ الخصائص المعرفية العامة للمبـدعين تـتلخص في الـذكاء المرتفع, والأصالة, والطلاقة اللفظية, والقدرة على التفكير, والمرونة, والمهـارة في اتخـاذ القـرار, والإستقلالية في إصدار الأحكـام, والتكيّـف مـع الأوضـاع المـستجدة, والقـدرة عـلى اسـتيعاب المواقف المختلطة أو المشوشة, وتفضيل التواصل مع الأخـرين, واسـتخدام المعرفـة الموجـودة كأساس لتوليد أفكارٍ جديدةٍ, وإثارة الأسـئلة المبـدوءة بــ "لمـاذا" حـول المعـايير والإفتراضـات القائمة, والتنبّه للمواقف الجديدة وللثغرات في المعرفة, والقدرة على تحديد مـشكلاتٍ جيـدةٍ للبحث والمتابعة.

2- الخصائص الشخصية والدافعية:

يتميّز الأشخاص المبدعون بمجموعةٍ من الخصائص الشخصية والدافعية, ومن أكثرهـا الرغبة في التصدي للمواقف العدائية, والقيام بالمخـاطرات الذكيـة, والمثـابرة, والميـل للبحـث والتحقيـق, والإنفتـاح عـلى الخـبرات الجديـدة, والإنـضباطية, والإلتـزام بالعمـل, والدافعيـة الداخلية المرتفعة, والتركيز على المهمات.

3- الخصائص التطورية:

مــن الخــصائص التطوريــة للأشــخاص المبــدعين انّهــم غالبــاً مــرّوا بمواقــفٍ حياتيــةٍ غــير عاديــة, وعاشــوا في أجــواء خــصبة ومــشجّعة ومتنوعــة, كــما يوصــفون بــأنّهم يجــدون متعــةً بــصحبة الكتــب أكــثر مــن المتعــة بــصحبة النــاس, ويطــوّرون

عادات عمـل ممتـازة, ويحـافظون عليهـا, ويكوّنـون علاقـات متينـةً مـع الـزملاء, كـما أنّهـم يحافظون على بذل مجهودٍ كبيرٍ في ميدان تخصصهم.

أمّا المؤسسات المبدعة, فإنّ المحور الجوهري لها يقوم على منهجٍ فكريٍ يستند على قيم ومعايير وظيفية تعمل على ترسيخ الإبداع كهدفٍ تنظيمـيٍ متجـددٍ, وإيجـاد الأسـاليب التـي تجعل العملية الإبداعية ذات قيمةٍ وظيفيةٍ تمثل قاسماً مشتركاً بـين المـوظفين عـلى مختلـف درجاتهم الوظيفية في المؤسسة, إنّ بيئة المؤسسة الداخلية المبدعة تتصف بوجـود الإمكانـات المادية, وتُوفّر المعلومات والخبرة المتاحـة لأعـضاء المؤسـسة, والنظـام الإداري المـرن, والمنـاخ التنظيمي الصحي, ونظام الإتصال المفتوح, والإهتمام بأراء الأخرين والإعتراف بمساهماتهم في الإنجاز, وتشجيع التنافس بين المـوظفين لـدفعهم نحـو التوصـل إلى أفكـارٍ إبداعيـةٍ جديـدةٍ, وتقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية.

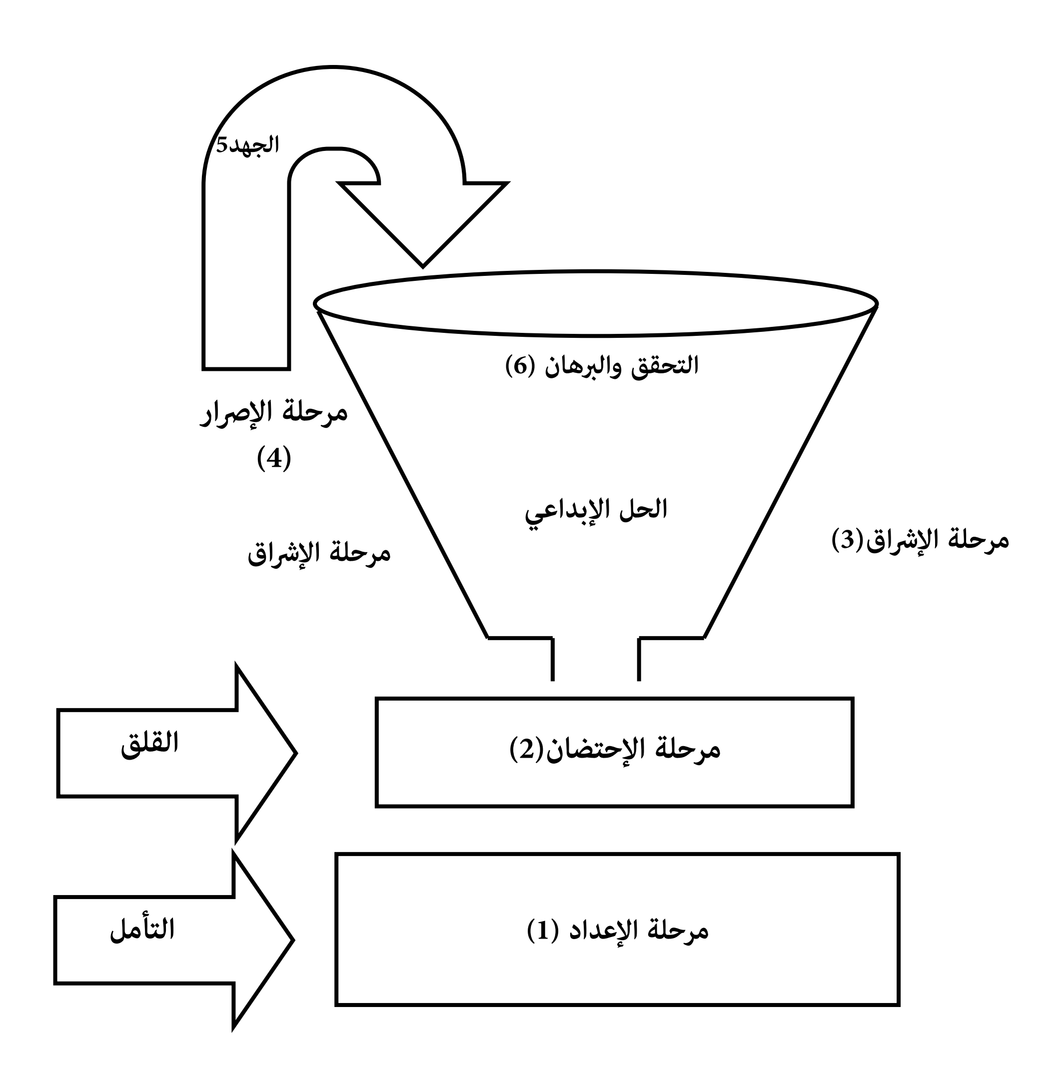
وهناك بعض القيم والفلسفات الضمنية التي تميّز بيئة أو ثقافة المؤسسة المبدعة, ومـن هذه القيم: وجود الفكرة بحد ذاتها حيث هي الـشيء المهـم ولـيس سـلطة ونفـوذ الـشخص الذي يقدم الفكرة, فالقرارات حول الإبداع يجب أن تستند على المعلومات والبيانـات ولـيس الممارسات السياسية داخل المؤسسة, وإنّ الموظفين المبدعين يحتاجون إلى المـساندة والإلتـزام من قبل المؤسسة, فمهما كانت قـدرات الـشخص الإبداعيـة فإنّـه لا يـستطيع تـدعيم الجهـد اللازم لتقديم إبداعٍ ناجحٍ إذا تُرك وحيداً دون مساندة مـن المـديرين. وأخـيراً, فـإنّ القـرارات يجب أن تُتخذ على خطـواتٍ أو مراحـلٍ , بحيـث لا يـتم الإنتقـال إلى الخطـوة اللاحقـة قبـل التأكد من نجاح الخطوة السابقة.

ثالثاً: العملية الإبداعية :

يعـرّف تـورنس (Torrance , 1970) العمليـة الإبداعيـة بعمليـة تحـسّس للمـشكلات والوعي بها وبمواطن الضعف والفجوات والنقص فيها, وصياغة فرضيات جديدة, والتوصّل إلى إرتباطاتٍ جديدةٍ باسـتخدام المعلومـات المتـوافرة, والبحـث عـن حلـول وتعـديل الفرضـيات وإعادة فحصها عند اللزوم, والتوّصل إلى النتـائج. ويـرى المؤلفـان أنّ مجـرد الـشعور بوجـود نقص أو خلل يسبب الشعور بالتوتر والضيق, ولذلك تبـدأ مرحلـة البحـث والتقـصّي, وطـرح الأسـئلة, ومعالجـة الأشـياء, وإعـادة اختبارهـا للوصـول إلى إنتـاج أو اكتـشاف شيءٍ محـددٍ, والشكل (1) يوضّح مراحل الإبداع:

الشكل (1-1)

مراحل العملية الإبداعية



وفـيما يـلي التعـرّف إلى مراحـل الإبـداع ومعرفـة كـل مرحلـة بـشيءٍ مـن التفـصيل والتوضيح, على النحو الآتي:

1. مرحلة الإعداد

تتضمن هذه المرحلة وراثة الفرد للمـشكلة والإحاطـة بجوانبهـا الجوهريـة والأساسـية, وطرق حلها الـسابقة, ولابـد مـن وجـود خلفيـةٍ معرفيـةٍ شـاملةٍ ومتعمقـةٍ لـدى الفـرد عـن الموضوع الذي يريـد أن يبـدع فيـه, إنّ مرحلـة الإعـداد تتطلـب مـا يـلي: التعـرّف الواضـح والمحدد إلى المشكلة التي تتطلـب حـلاً إبـداعياً, وجمـع وتنظـيم معلومـات حـول المـشكلة, وصياغة استنتاجات أولية عامة بناءً على المعلومات المتوفرة, وفحص الاستنتاجات العامة مـع ضرورة مراعاة التوفيق بين دقة التعمـيم وموضـوعيته, ومرحلـة الإعـداد هـي المرحلـة التـي يحصل فيها الفـرد عـلى المعرفـة والمهـارات مـن خـلال الـتعلّم والقـراءة والتـدريب وحـضور المؤتمرات والندوات التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والإحساس بها.

بناءً على ما تقدم, إنّ مرحلة الإعداد عبارة عن مرحلـة استحـضار الخـبرات الـسابقة لدى الموظف المبدع عند تخطيطـه لحـل مـشكلة أو أداء مهمـةٍ معينـةٍ, إذ يقـوم باسـتخدام الخبرات المهنية السابقة وتنظيمها وترتيبها لكي يصل إلى تـصورٍ دقيـقٍ للمـشكلة أو للمهمـة, ومن ثم يكرس الموظف جهده المعرفي والذهني لإستراتيجية تحليـل المهمـة, ومـن ثـم حلهـا, ويؤكد المؤلفان بأنّه حتى يبدع الموظف في القطـاع الحكـومي يجـب أن تهيـأ لـه المعلومـات والخبرات والإتصال بالأخرين الذين توجـد لـديهم أفكـار غنيـة عـن تلـك المـشكلة, فمرحلـة

الإعداد تتضمن البحث الدقيق للمشكلة, وهي المرحلة الأولى لبزوغ الفكرة ونمو البذرة الأساسية للإبداع.

2. **مرحلة الإحتضان أو الإختمار**

يكون الفرد في مرحلة الإختمار مشغولاً بالمشكلة بصورةٍ شعوريةٍ, وتكون الفكرة الأصلية آخذه بالتخمر في ذات الفرد نفسه, حيث لا يعرف متى سيأتيه الوحي لحل المشكلة التي بين يديه. لذا, تعد هذه المرحلة شرطاً من شروط الإبداع أكثر من اعتبارها شكلاً من أشكال النشاط, وقد تدوم هذه المرحلة لفترةٍ طويلةٍ أو قصيرةٍ شهوراً أو أياماً أو دقائق, وقد يظهر الحل بشكلٍ مفاجيءٍ وهو ما يسمى بـ"الحل غير المتوقع", في حين تكون قد غابت المشكلة عن ذهن الفرد, وتتطلب هذه المرحلة العمل الذهني الجاد, الذي يتضمن تنظيم المعلومات والأفكار والخبرات بأقل وقتٍ.

ويتفق (العميان, 2010؛ جروان 2009؛ حريم, 2003) بأنّ مرحلة الاختمار والإحتضان هي مرحلة تتميّز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة, وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يجول ذهنه في البحث عن المعلومات, إذ تشهد هذه المرحلة عمليات تفاعل وتداخل للعوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الانسان, وتحدث محاولات كبيرة لتلمّس حقيقة المشكلة والحلول المناسبة.

3. **مرحلة الإشراق**

وهي الحالة التي تحدث فيها الومضة التي تؤدي إلى فكرة الحل والخروج من المازق, ويمكن إعتبارها اللحظة التي يجد فيها الشخص المبدع حلاً للمشكلة التي كانت تشغل تفكيره في مرحلتي الإعداد والإحتضان, والتي تنتهي بحل المشكلة والشعور بالرضا, ويرى (العميان, 2010؛ جروان

2009؛ عبد العزيز,2006؛ الكناني, 2005؛ حريم, 2003؛ Glor, 2003) بأنّ مرحلة الإشراق تمثل انبثاق ومضة الإبداع, ويصنفها البعض بأنّها حالة من الإلهام, أي اللحظة التي تُولد فيها الفكرة الجديدة, التي تؤدي إلى حل المشكلة, وهنا يبحث الفرد عن المعلومات وايجاد العلاقات فيما بينها.

4. مرحلة الإصرار والمثابرة

إنّ العمل الإبداعي بحاجة إلى مثابرةٍ وإصرارٍ خلال مرحلة إحتضان الفكرة وبعدها بالرغم من الإحباط والفشل وعدم التوصل إلى حل للمشكلة التي يبحث عنها, وبدون الإصرار والمثابرة لدى المبدع فإنّ الموضوع الإبداعي الذي يبحث عنه سيتوقف, فالإصرار والمثابرة خلال مرحلة إختزان الفكرة وبعدها شرطان أساسيان للإبداع.

5. مرحلة الجهد

لابد من توافر عنصر الدافع والرغبة والتحرّر الفكري عند الفرد؛ كي يكون حراً طليقاً من القيود التي تجبره على السير في طريق لا يعجبه ولا يتناسب مع ما يريد الوصول إليه, ويكتسب الفرد القدرة على تحمّل الإجهاد بعدما يكون الفرد قد تدرّب بشكلٍ جيدٍ على تكوين التصورات بواسطة الخيال, وبعدما يكون قد جمع المعلومات, وأدرك المعاني وفهمها, وبالتالي فإنّه سيكون قادراً على القيام بأي تصورٍ جديدٍ في ضوء المعلومات الجيدة.

6. مرحلة التحقّق

يعتقد أنّ العملية الإبداعية تتكون من تحوّل مرحلي بين مرحلتين هما: مرحلة الإنفتاح: أي تنمية الفكرة,وفيها يكون العقل مستقبلاً وباحثاً عن

الأفكار الجديدة, ومرحلة الإنغلاق: أي إختيار الفكرة,وفيها يهتم العقل بفحص وتقويم الأفكار الجديدة سواء بقبولها أو برفضها.

تتضمن مرحلة التحقق الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة, أي إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها, وتشمل عملية التبصّر بالعقل الظاهر وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة, وبوصول المبدع لهذه المرحلة يصل إلى التنقيح والصقل والتهذيب, وقد يكون التنقيح بسيطاً أو يتطلب جهداً كبيراً في مدة قد تطول أو تقصُر, فالإبداع يحتاج إلى تجميع الأدلة على صحتها وتفوقها على ما سبقها.

ويرى عدد من الباحثين أنّ هذه المراحل ليس بالضرورة أن يسير فيها المبدع حسب الترتيب, يؤكد (حريم, 2003؛ جروان 2009) أنّ الإبداع لا يتم في كثير من الحالات وفق المراحل أو الخطوات السابق ذكرها بالتتابع والتسلسل الذي أشار إليه معظم الكتّاب والباحثين, فالمراحل والخطوات المختلفة في العملية الإبداعية متداخلةٌ ومتشابكةٌ في معظم الأوقات, فالتداخل ممكن كما هو الحال بالنسبة لتقدم إحدى هذه المراحل على سابقتها.

ولكن يرى المؤلفان أنّ الترتيب المنطقي قد يكون شرطاً أساسياً, وهذا ما اتفق عليه (Desouza, Caroline, Yukika; Peter; Sridhar; Sanjeev and Jeffrey, 2009) فكيف يمكن أن يصل المبدع إلى التحقق والبرهان لإبداعه قبل مرحلتي الجهد والمثابرة والإصرار, فالوصول إلى النتيجة لا يأتي قبل السبب!! كما أنّه لا يعقل أن تأتي هذه المراحل قبيل الإعداد, فكل عمل أو نشاط يحتاج إلى الإعداد أولاً, ومن ثم السير بشكلٍ متسلسلٍ حتى يصل إلى النتيجة النهائية, لذلك لا يتفق المؤلفان مع أراء الباحثين السابقين الذين رأوا عدم حتمية الترتيب لهذه المراحل.

ويرى (Glor,2002; 2003) بأنّ العملية الإبداعية تتضمن المراحل الأتية:

1. **الإعداد والجاهزيـة: (Readiness)** : وتتـضمن إيجـاد المنـاخ التنظيمـي أو الاجتماعي الذي يشجّع ويحفّز الإبداع.
2. **القبول:(Getting Approval)** وتشير هذه المرحلة إلى أنّ الإبـداع يتـضمن قـدراً كبـيراً مـن المخـاطرة, وبـذلك فـإنّ عنـصري التخطـيط الإسـتراتيجي والموافقة يقللان من حدة الشعور بالمجازفة أو المخاطرة.
3. **التنفيـذ الفعّـال: (Effective Implementation)** وتتـضمن هـذه المرحلـة ايجاد نماذج سلوكية قادرة على تنفيـذ الإبـداع وتحقيقـه, والإدارة الفعّالـة تحرص على إيجاد أفراد مشاركين, ومتمكنين, وديمقراطيين لتبنّـي العمليـة الإبداعية وتطبيقها بصورةٍ كفؤةٍ وفعّالةٍ.
4. **تحقيق النتائج: (Results Achieving)** ولا تعني هـذه المرحلـة النجـاح في اختبارات التقييم فحسب, وإنّما تحقيق النتائج المرغوب بها.
5. **التعلّم: (Learning)** وتمثل المرحلة الأخيرة للعملية الإبداعية, ويقـصد بهـا الحصول على التغذيـة الراجعـة, والتـي تحقـق الثقـة وتحمـل المـسوؤلية والتعلّم من الأخطاء, وتشير هذه المرحلة إلى ضرورة الاحتفال بالفشل كما النجاح. (Celebrating both success and failure) والذي يعد الحافز الأكـبر للإبداع وتحقيق التقدم والنجاح.

ويلخص (Luecke,2003) العملية الإبداعية بخطوتين أساسيتين, أولاهما: توليد الأفكار (Idea Generation) والتي يحاول فيها المبدع انتاج الأفكار المبدعة, وتنظيمها, وتقييمها, والحصول على المساندة والدعم التنظيمي, وأخيراً الحصول على الناتج الإبداعي (منتج أو خدمة) . ثانيهما: إدراك الفرصة (Opportunity Recognition) ويحاول المبدع التعرّف إلى الفرص والتحديات ووضع الحلول المبدعة للمشكلات الجديدة.

ويوجز (Birkinshaw and Hamel, 2008:825) مراحل الإبداع الإداري بالدافعية (Motivation), ثم الإبتكار (Invention), والتنفيذ (Implementation), ثم القبول والعلامة (Theorization and Labeling Phase) أي تسمية الإبداع الإداري.

رابعاً: الإنتاج الإبداعي:

يتفق الكثير من الباحثين بأنّ الإنتاج هو الإبداع الذي يجب أن يتسم بخصائص خاصة مختلفة عن بقية أشكال ومستويات الإنتاج في مجال ما, ومن هذه الخصائص الواقعية وعدم التقليد والأصالة.

ولقد وصف (Fagerberg, et al, 2006) الإنتاج الإبداعي بما يلي: الإتيان بشيءٍ جديدٍ, وتطوير الأفكار ذات القيمة, وأن يكون الحل أصيلاً. ويركّز عبد العزيز (2006) على أهمية الإنتاج الإبداعي في تقييم العملية الإبداعية على أساس نتائج عملية تقييم الإنتاج الإبداعي,ويتم الأهتمام بالناتج الإبداعي ذاته على افتراض أنّ العملية الإبداعية سوف تؤدي في النهاية إلى نواتجٍ ملموسةٍ مبدعةٍ بصورةٍ لا لبس فيها, وقد حاول كثير من الباحثين تحديد خصائص ومواصفات لتقييم الأعمال الإبداعية من حيث

مستوى الإبداع فيها, وغالباً ما اتخذت الأصالة والملاءمة معيارين للحكم على النواتج الإبداعية.

نظريات الإبداع الإداري: (Theories Managerial Innovation)

اختلف تصنيف نظريات الإبداع بحسب اختلاف المدارس والاتجاهات في علم النفس والعلوم الأخرى, وعلى الرغم من أنّ علم النفس هو الأكثر اهتماماً بدراسة وتعريف الإبداع من العلوم الأخرى, إلا أنّ الكثير من العلوم كعلم الاجتماع والإدارة والتربية والتاريخ والثقافة والتكنولوجيا وغيرها ساهمت هي الأخرى في دراسة الإبداع من جانبٍ واحدٍ أو عدة جوانب, ومن أهم النظريات التي تناولت الإبداع النظريات التالية:

نظرية بيترز ووترمان في البحث عن التفوق (Peters & Waterman):

قام (Peters & Waterman,1982) بدراسةٍ تحليليةٍ لمجموعةٍ من المؤسسات المتفوقة في كتاب لهما بعنوان "في البحث عن التفوق" "In Search of Excellence" واستخلصا من دراستهما لهذه المجموعة من المؤسسات بأنّها تتصف بعدة سمات من أهمها: الرغبة في الإنجاز والاهتمام بالأداء عوضاً عن التحليل, وإيجاد بيئة تنظيمية مرنة تحقق الانتماء لقيم المؤسسة, وتنمية قدرات الأفراد العاملين وجهودهم المبذولة في الأداء لتحقيق أفضل النتائج, وخلق روح التحدي والمنافسة بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة.

نظرية كليفورد وكافيني عن الأداء الناجح (Clifford & Cavanagh):

استنتج(Clifford & Cavanagh, 1982) في دراستهما عن الأداء الناجح إلى أنّ أهم السمات التي تتصف بها المؤسسات صغيرة الحجم المبدعة بأنّها قادرة على وضع رسالة واضحة ومحددة للمؤسسة وتطويرها بحيث تضع قيم مشتركة لدى الموظفين, والتركيز على الأمور والمكونات الجوهرية للعمل, والابتعاد عن المنهج البيروقراطي للعمل, وتنمية وتطوير أداء الموظفين وحفزهم نحو الأداء المتميّز والمبدع.

نظرية ادوارد دي بونو في التفكير الإبداعي (De Bono):

سمي اسلوب (De Bono,1985) في التفكير الإبداعي باسم القبعات الست (Six Hats) وظهرت هذه النظرية عام (1985), وعلى الرغم من نظرة السخرية التي وجهت إلى هذه النظرية في بداية الأمر, إلا أنّها أصبحت مستخدمة ومطبّقة في العديد من المنظمات والشركات العالمية مثل شركة (IBM)وغيرها من الأسماء المعروفة في عالم الأعمال, كما قام البعض بإنشاء مراكز للتفكير الإبداعي, وقد هدف هذا الاسلوب إلى مساعدة صنّاع القرار على التفكير المتوازي, أي أن يفكر الجميع بنفس الطريقة أو المنهج, بحيث يتمّ التوصل إلى أقصى قدرةٍ ممكنةٍ من الانسجام في التفكير, وكأنّ الجميع يرتدي نفس القبعة, وهذا يعني أنّهم يفكرون بنفس الطريقة, وقد قام(De Bono) بتقسيم القبعات الست إلى عدة ألوان, ولكل لون مسؤوليته الخاصة به, وفق التقسيم التالي: (القبعة البيضاء, والقبعة الحمراء, والقبعة الخضراء, والقبعة الزرقاء, والقبعة الصفراء, والقبعة السوداء).

ويضيف عبد العزيز (2006) عدة نظريات منها:

أولاً: نظرية العبقرية: (Genious Theory)

يأتي تفسير الإبداع بالعبقرية أو الجنون على اعتبار أنّ المبدعين أناس غير عاديين (Exceptional)؛ لأنّهم يأتون بإنتاجات غير مألوفة وغريبة, فلابد من أنّهم يتعاملون مع الأرواح أو الجن أو قوى خارجية كالسحرة, وحسب هذه النظرية فالعبقري يستطيع تجاوز المعرفة الحالية وإنتاج شيء جديد بعصاه السحرية, فقد قال سقراط بأنّ للمبدعين قوى إلهية تدفعهم نحو الإبداع.

ثانياً: النظرية الفلسفية: (Philosophical Theory)

ترى هذه النظرية والتي يعد أفلاطون من أبرز منظّريها إلى أنّ المبدع إنسان كان يعيش مع الألهة في عالم المثل, وكان يعرف كل شيء(أي أنّه مفطور على المعرفة والإبداع) بفعل الألهة, حيث خصت الإنسان المبدع بذلك, وعندما يبدع الفرد عمله الإبداعي, فهو إنّما يستعيد ويسترجع ذكريات سابقة كان يحياها مع الألهة, حينما كان شيئاً في العالم العلوي.

ثالثاً: النظرية النفسية: (Psychological Theory)

لقد أشغلت ظاهرة الإبداع المعقدة علماء النفس في تفسيرها أمثال فرويد (Freud) , والذي يرى أنّ الإبداع عبارة عن صراع نفسي بين الهو (Id) الغريزية والعدوانية من جهة, وبين الأنا والأنا العليا (Ego - Super Ego) والتي تمثّل المجتمع وضوابطه من جهةٍ أخرى, وأنّ الإبداع يتمثل في الإعتلاء والسمو (Sublimation), وهي حيلة دفاعية يستعملها الإنسان للتعبير عن مكبوتاته.

رابعاً: النظرية الترابطية(Correlational Theory):

تؤكد هذه النظرية حقيقة مفادها أنّ الإبداع يتمثـل في الوصـول إلى تكوينـات جديـدة من عناصر إرتباطية, بحيث تتوفر فيها شروط معينة ذات فائدة, إذ أنّ أصالة الناتج تكمن في مدى ندرته, بحيث يظهر إرتباطات جديدًة بين عناصر لم يسبق لها أن ارتبطت معا.

خامساً: نظرية القياس النفسي في الإبداع: (Psychological Measurement)

تتلخص هذه النظرية بالقول أنّ البناء العقلي أكبر من كونه مجرد قدرة عقليـة واحـدة يمكن قياسها باختبار الذكاء, وأنّ هناك نوعين من التفكير هما: التفكـير التـشعبي (الإبـداعي) والتفكير التقاربي, فاختبارات الذكاء تقيس فقط التفكير المتقارب, ولا تقيس التفكير التـشعبي الذي له علاقة بالإبداع, لأنّ قياس التفكـير التـشعبي يحتـاج إلى اختبـارات مفتوحـة وليـست مغلقة؛ لكي يتاح للفرد التعبير عن إجاباته بشكلٍ غير مقيدٍ.

ويذكر الكناني (2005) نظريات أخرى تفسر الإبداع, على النحو الآتي:

- **النظرية العاملية في الإبداع (Spearman & Guilford):**

يفسر سبيرمان الإبداع بالنشاط العقلي, حيث يتعرّف الفـرد أولاً عـلى خبراتـه, حتـى يتحول الإحساس الموجود إلى إدراك, ومن ثـم تـبرز العلاقـات الأساسـية الموجـودة في الخـبرة, وأخيراً يتم استنباط المتعلقات (اكتشاف المدرك الجديد), وبالتالي فإنّ سبيرمان يفـسر الإبـداع بالذكاء. أمّا جليفورد فيقوم تصوره عن الإبداع في إطار التكوين العقلي للفرد, ويحـدد عـشرة عوامل عقلية تسهم في التفكير الإبداعي ومن أهمها الطلاقة, والمرونة, والأصـالة, والحـساسية للمشكلات.

- **نظرية ماسلو: (Maslow Theory)**

يحـــدد ماســـلو (Maslow, 1945) الإبـــداع بالقـــدرة عـــلى تحقيـــق الـــذات (Self-actualization) كما يرى أنّ الإبداع ظاهرة عظيمة, وأنّ مظاهر تحقيق الـذات تعتمـد على الشخصية لا على إنجازاتها, ويؤكد ماسلو على حدوث الإبداع لدى كل فـرد, وأنّ المبـدع لديه القدرة على التعبير عن نفسه أكثر مـن الإنسان العـادي, ويكـون أكثر أصالةً, وأقـل إنضباطاً في تصرفاته.

- **نظرية والش وكوجان (Walash & Kogan)**

ترى هذه النظرية بأن الإبـداع يـرتبط بـأنواع عديـدة مـن الجوانـب الذهنيـة التـي تختلف عن الذكاء العام, وأنّ طرق الكشف عن الإبداع هي غير تلـك الطـرق التـي تكـشف عن الذكاء, إلا أنّه يحتاج إلى قدراتٍ عقليةٍ.

ويتفـق (Grabner, 2007؛ عبـد العزيـز, 2006؛ الـسرور, 2002) بـأنّ نظريـة وليـام جوردون (William) تعد من أبرز النظريات التي جـاءت في تفـسير الإبـداع, حيـث يـرى أنّ الإبداع يتمثل في جعل المألوف غريباً, وجعل الغريب مألوفاً, ويشدد عـلى أهميـة اسـتخدام الأشكال المجازية في التفكير في مجال الإنتاج, حيث يربط الإبداع بوظيفـةٍ معرفيـةٍ محـددةٍ, ويرى أنّ مصدر الألفة في الأشياء يعود إلى ارتباطه بأشياء أو عوامل سابقة, ويربط جـوردون الغرابة بالعوامل غير المعروفة لدى الفرد, ويـرى أنّ العمليـة الإبداعيـة تعتمـد عـلى تطـوير بيئات جديدة.

ويفسر(Trott ,2005) الإبداع ضمن المدارس الإدارية الأربعة على النحو التالي:

1- المدرســـة العلميـــة :(Scientific School) تفـــترض هـــذه المدرســـة أنّ العامـــل آلـــة بيولوجيـــة يمكـــن الـــتحكّم بهـــا عـــن طريـــق الإغـــراء المـــادي,

وبالتالي فإنّ الإبداع يفسر من خلال القرارات الرشيدة التي تتخذها الإدارة والتي تؤدي إلى أفضل النتائج, وأنّ هذه المدرسة توظّف التكنولوجيا وسيلة لتحقيق الإبداع "Technology- Push" فالإدارة الرشيدة علم يعتمد على قوانين وقواعد وأصول واضحة يجب اكتشافها وإحلالها محل التخمين.

2- **مدرسة العلاقات الانسانية:(Human Relation School)** اهتمت هذه المدرسة بدراسة سلوك الفرد والجماعة, وقد اسفرت دراسات هوثورن (The Hawthorn Studies) عن وجود أثر للجماعة الصغيرة على سلوك الأفراد, وترى هذه المدرسة أنّ إحداث التغيير أو تشجيع الإبداع سيؤدي إلى حدوث صراع بين الجماعات, وبالتالي ترى هذه المدرسة الإبداع بأنّه تبني الجماعة للاسلوب الإبداعي وتجنب الروتين في حل المشكلات.

3- **المدرسة الظرفية:(Contingency Theory)** والتي تشير إلى عدم وجود طريقة مثلى يمكن اعتمادها أساساً للعمل في كل زمان ومكان, وترى هذه المدرسة أنّ الإبداع يكمن في التركيز على الهيكل التكيّفي (Adaptive Structure) الذي يتصف بالمرونة بدلاً من التركيزعلى الهيكل البيروقرطي (Bureaucratic Structure) الذي يتصف بالثبات.

4- **مدرسة النظم :(Systems Approach)** والتي تهتم بدراسة الصورة والكلية للمنشأة بدلاً من دراسة أجزائها فقط, وترى هذه المدرسة أنّ الإبداع يكمن في التفاعل والإتصال مع البيئات المحلية والعالمية, وهذا هو عنصر الإبداع في نظرها, فإذا نفذت المؤسسة

إنتاجها أو تسويقها بصورةٍ منفصلةٍ,فإنّ هذا مخالفاً لاسلوب النظم وتعد مؤسسة غير مبدعة.

معوقات الإبداع الإداري (Obstacles of Managerial Innovation):

أشارت معظم الدراسات إلى وجود معوقات كثيرةٍ ومتنوعةٍ, تقف في طريق تنمية الإبداع والتفكير الفعّال, وربما كانت الخطوة الأولى التي يجب أن ينتبه إليها الباحثون والدارسون هي تحديد هذه المعوقات حتى يمكن التغلّب عليها بفاعليةٍ, وقد صنف المؤلفان المعوقات في هذا الكتاب إلى شخصية (فردية), واجتماعية- وثقافية, واقتصادية, وإدارية, نوجزها في ما يلي:

أولاً: المعوقات الشخصية (Personal Obstacles) :

تُعد المعوقات الشخصية من أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الإبداع, ومن أهمها:

1- **ضعف الثقة بالنفس:** الثقة بالنفس عامل هام في الإبداع؛ لأنّ ضعف الثقة بالنفس يقود إلى تجنّب المخاطرة والمواقف غير مأمونة العواقب.

2- **الميل للمجاراة:** إنّ النزعة للإمتثال إلى المعايير السائدة تعيق استخدام جميع المدخلات الحسيّة, وتحد من إحتمالات التخيّل والتوقّع, وبالتالي تضع حدوداً للتفكير الإبداعي.

3- **الحماس المفرط:** تؤدي الرغبة القوية في النجاح والحماس الزائد لتحقيق الإنجازات إلى استعجال النتائج قبل نضوج الحالة, وربما القفز إلى مرحلةٍ متأخرةٍ في العملية الإبداعية دون استنفاذ المتطلبات المسبقة,التي قد تحتاج إلى وقتٍ أطول.

ويضيف الرمضان (2009) معوقات شخصية أخرى كمحاولة تجنّب الغموض, والخوف من الفشل, وإهمال المشكلات التي تقع خارج مجال الإختصاص, والخوف من تحمّل المسؤولية, فضلاً عن إعتقاد الفرد أنّه ليس مبدعاً وانخفاض إحساسه بأهميته, كما توجد معوقات تحول دون الإبداع الإداري للموظفين في المؤسسة, وتتمثل هذه المعوقات بما يلي: معوقات إدراكية: وتتمثل بعدم إدراك الموظفين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح؛ وذلك بسبب عزلها عن سياقها أو تضييق نطاقها, أو صعوبة إدراك العلاقات البعيدة المتضمنة فيها, ومعوقات وجدانية وشخصية: تتمثل في الخوف من المبادرة أو من الوقوع في الخطأ.

ثانياً: المعوقات اجتماعية – ثقافية: (Socio-cultural Obstacles)

تلعب العوامل الثقافية السائدة في المجتمع دوراً كبيراً, إمّا في إعاقة الإبداع أوتنميته, والحقيقة أنّ التمييز العرقي والطبقي والطائفي والديني, وعدم المساواة والتفريق بين الإناث والذكور, وانتشار الجريمة, وعدم تجاوز الفجوة بين الأجيال, وانتشار الأمية والجهل من شأنها أن تعيق الإبداع.

فقد تظهر المعوقات الثقافية في المجالات التالية: الإعتقاد بأنّ الخيال والتأمل مضيعة للوقت ونوع من الكسل, وتفضيل التقليد على التغيير والتجديد, واتباع العادات السائدة في الأسرة والمجتمع, والخوف من أن يأتي المبدع بأشياء جديدة يعاقبه عليها المجتمع, أمّا المعوقات الإجتماعية, فتشمل التقوقع على الذات وعدم الإنفتاح على المجتمعات الأخرى, واجترار أمجاد الماضي والتمسك بها وعدم السير نحو المستقبل, وذوبان الفرد في الجماعة وإهمال مواهبه وقدراته, والقيود الإجتماعية التي تمنع التجديد الفكري والمعرفي, وعدم الإستقرار الأمني والإجتماعي.

وهناك معوقات تنشأ من المجتمع ومن أهمها: العنف السياسي والإضطرابات الأمنية والحروب التي تكاد تشكل ظاهرةً مزمنةً في الوطن العربي, وجماعة الرفاق واتجاهاتها السائدة المُحبطة للإبداع, كما أنّ الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم, تؤدي بهم إلى تبنّي اتجاهات المجاراة لما هو شائع.

ثالثاً: المعوقات الاقتصادية: (Economic Obstacles)

يعد تدني المستوى الاقتصادي عائقاً في انخفاض مستوى الإبداع الفردي والمؤسسي على حد سواء, إذ أنّ المال هو عصب الحياة وأنّ تدني مستوى الدخل يقف عائقاً أمام رب الأسرة على اشباع حاجاتها الأساسية كالمشرب والمطعم والمأوى, حيث إنّ قسوة الحياة والجوع تحد من نمو الفرد الجسمي والمعرفي والعقلي والاجتماعي السليم, فالتدهور الاقتصادي والاجتماعي, وتفاقم مشكلات المديونية الخارجية, ونقص الغذاء, والتفجر السكاني يترتب عليه من أثارٍ سلبيةٍ في مجالات التعليم وبالتالي على الإبداع, ولكن مهما كانت التحديات أو المؤثرات الداخلية أو الخارجية ومهما كانت الحالة النفسية أو المادية أو الشخصية سيصل الشخص المبدع إلى تحقيق هدفه, فالثقة بالنفس والإيمان بتحقيق الذات هي القوة الذاتية التي تدفع الإنسان إلى التقدم والنمو والإبداع.

رابعاً: المعوقات الإدارية:(Managerial Obstacles)

كثيرة هي المعوقات الإدارية التي تحول دون تنمية الإبداع الإداري, من أهمها:

(أ): مقاومة الإبداع:

الإلتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل, لذلك نجد أنّ الرقابة الإدارية في بعض الأجهزة تقتصر على مراقبة التقيّد بالشكليات دون الإلتفات لمدى مساهمتها بتحقيق الهدف المرجو منها, والمثل على ذلك يتضح من أنّ كثيراً من المؤسسات تعتبر أنّ معيار تقييم موظف ما هو مدى إنضباطيته وانتظامه في الدوام حضوراً ومغادرةً.

(ب): عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم:

إنّ عدم الثقة عند بعض المديرين بأنفسهم قد يجعلهم يحرصون على إتباع اسلوبٍ مركزيٍ في الإدارة, بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات ولا يعطون الموظفين فرصة المشاركة, بل قد يعمد بعضهم إلى محاولة كتم أنفاس الأشخاص المبدعين حتى لا يكشفوهم أو يلفتوا الأنظار لقدراتهم,وهو ما يرى فيه بعض المديرين تهديداً لهم, فضلاً عن الخوف من المساءلة الإدارية, والتسلسل الهرمي, وتصيد الأخطاء.

(ج): سوء المناخ التنظيمي:

إنّ سوء المناخ التنظيمي المتمثل بالعلاقات داخل الجهاز الإداري, وبنمط الإشراف, وأسس الترقية, ونظم التقييم والحوافز المتبعة لا يعد مواتياً للإبداع ويحبط طاقات الإنسان ويحجمها.

(د): عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة:

تعد القيادات الإدارية أحد العوامل الهامة في حياة أي موسسة, إذ إنّها صاحبة الدور الرئيس في تحفيز الموظفين لتعاونهم معها ومع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المرجوة, فإذا كانت ثقة المرؤوسين بالقيادة الإدارية مفقودة فإنّ ذلك يعد عاملاً سلبياً ومحبطاً, كما أنّ الرئيس الذي لا يعتبر نجاح موظفه

نجاحا للمؤسسة ويحرص فقط على التفتيش عما يسيء لهم,وهو شخص هدام في المؤسسة ولا مجال للحديث عن الإبداع في مثل هذا المناخ التنظيمي السيء.

(ذ): إزدواجية المعايير المتبعة في التنظيم:

من أهم حوافز الإبداع هي أن يرَ الموظفون أنّ العامل الجاد يُكافأ وأنّ الكسول يُعاقب, وفي مثل تلك البيئات والأجواء يصبح الإبداع وسيلةً للمكافأة.

(ر): الإدارة البيروقراطية:

والتي تتسم بالروتين والهرمية " الهرم من الأعلى إلى الأسفل"(Top-down) ومحدودية الظروف والنظم الإبداعية في المؤسسة (Lack of conditions and systems for innovation)

وهناك معوقات إدارية أخرى تحد من الإبداع وتحول دون تنميته,وتمنع إستفادة المؤسسات المختلفة منه, ومن هذه المعوقات ما يأتي:

1- **ضعف الولاء التنظيمي:** يؤدي ضعف ولاء وانتماء الفرد للمؤسسة التي يعمل فيها إلى الإكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهمات الموكلة إليه, والعمل بشكلٍ متقاعسٍ وغير مبالٍ.

2- **التفكير غير المتعمّق:** إنّ التعامل مع الأفكار دون تعمّق واعتبار الأفكار والأحداث على أنّها مسلمات غير خاضعةٍ للبحث والنقاش يشكّل حاجزاً كبيراً في وجه الإبداع.

3- **نبذ الزملاء :** إنّ الإنجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل يشعرهم بالخطر والتهديد؛ مما يحفزهم على النيل من الموظف المبدع بالسخرية منه والتهكم على أرائه والكيد له أو الإبتعاد عنه وعزله.

4- **الفواصل الرئاسية:** أي صعوبة الإتصال بين الموظفين والمسؤولين في الإدارة العليا والوسطى حتى يوصلوا أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشوها معهم.

ويتفق (Howells and Tether,2001; Teofilovic, 2002; Ling-song, Ke-Le, Feng-Wen, and Yan-Li, 2008). أنّ من أبرز المعوقات الإدارية: قلة الموظفين الكفؤيين, وانشغال المديرين بأمورٍ روتينةٍ وترددهم في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين, وانخفاض روح المبادرة والنمطية, والبعد عن التفكير الإبداعي "think outside the box." , وارتفاع تكلفة الإبداع, والهياكل التنظيمية الكلاسيكية (البيروقراطية), والأنظمة والقيم التنظيمية السائدة, وضعف الإتصال بين الإدارة والموظفين وخصوصاً إدارة الموارد البشرية.

ويرى المؤلفان أنّ تطوير الإبداع الإداري لايتم إلا من خلال إجراء العديد من البحوث عن العلاقة بين الموظف والمؤسسة والتأثيرات المتبادلة بين الطرفين؛ لتحديد شكل هذه التأثيرات ومداها على المؤسسة والموظف العامل فيها وتحديد العوامل التي تساعد على تدعيم التأثيرات المرغوب فيها.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

القران الكريم

أبو حمّور, عنان (2010). **الإدارة بالأهداف وأثرها على دعم الولاء التنظيمي والإبـداع الإداري في القطـاع الحكومي الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظـر مـديري الإدارة الوسـطى في مراكـز الـوزارات,** رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك, إربد, الأردن.

البـارقي, أحمـد (2008). **الخـصائص التنظيميـة وأثرهـا عـلى الإبـداع الإداري لـدى المـوظفين في الأجهـزة الحكومية : دراسة ميدانية على إدارة مرور محافظة جدة,** رسالة ماجستيرغير منشورة, جامعة أم القرى, السعودية.

بطاينه, لؤي (2008). **أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني: دراســة ميدانيــة مــن وجهــة نظــر مــديري المــديريات الحكوميــة في اقلــيم الــشمال,** رســالة ماجستيرغير منشورة, جامعة اليرموك, إربد, الأردن.

التميمي, إياد والخشالي, شاكر (2004). السلوك الإبداعي للمـديرين وأثـره عـلى الميـزة التنافـسية: دراسـة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية, **مجلة البصائر**, 8(4), 159-196.

جروان, فتحي عبد الرحمن (2004) **الإبـداع, مفهومـه, معـاييره, مكوناتـه, نظرياتـه, خصائـصه, مراحلـه, قياسه, تدريبه,** عمان: دار الفكر.

جروان, فتحي عبد الرحمن (2008) **الموهبة والتفوق والإبداع,** ط3, عمان: دار الفكر.

جروان, فتحي عبد الرحمن (2009) **الإبداع, مفهومه, معاييره, نظرياته, قياسه, تدريبـه, مراحـل العمليـة الإبداعية,** ط2, عمان: دار الفكر.

الجعبري, عنان (2010). **دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في هيئات المجتمع المحـلي, دراسـة تطبيقية على كهرباء الخليل,** رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الخليل, ليبيا.

الخطيب, فريد (2000). التفكير الإبداعي وماهيته, **رسالة المعلم,** 40(2/1) ص 5.

خياط, حنان بنت عبدالفتاح (2009). **دور إدارة التطوير الإداري في بناء القدرات الإبداعية: دراسة ميدانية على شطر الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز**, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الملك عبد العزيز, السعودية.

الدروبي, طه (2006). **كيف تكون مديراً مبدعاً وتحصل على أفضل ما لدى الأخرين**, عمّان: دار عالم الثقافة.

الرمضان, عادل (2009). **نموذج مقترح لتطوير الممارسات الإدارية الإبداعية لدى القادة الإداريين في ضوء تصورات أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية**, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك, إربد, الأردن.

الزعبي, جمانه (2006). **عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارت الأردنية**: دراسة ميدانية, رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الأردنية.

السالم, مؤيد (1999). العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين. دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية, **مجلة دراسات**, 26(1), 98-113.

السرور, ناديا هايل (2002). **مقدمة في الإبداع**, ط 1, عمّان: دار وائل.

الصرن, رعد (2000). **إدارة الإبداع والابتكار**, ج1, سوريا: سلسلة الرضا للمعلومات.

الطعامنة, محمد ويونس, شريف (2001). **الإبداع: مقوماته ومعوقاته: دراسة لأراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي, ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة (القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية)**, المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

عبد الحليم, أحمد وعبابنه, رائد (2009). دور التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام في الأردن, **مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية**, 6(1), 25-54

عبد العزيز, سعيد (2006). **المدخل إلى الإبداع**, ط1, عمّان: دار الثقافة.

العوفي, فوزية بنت عيد (2006). **مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى بمدينة مكة**

المكرمة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر أعضاء هيئـة التـدريس: دراسـة ميدانيـة, رسـالة ماجـستير غـير منشورة, جامعة أم القرى, السعودية.

غانم, وليد (2009). **الإبداع في الإدارة العامة**. منتدى التنمية البشرية وطاقات بلا حدود, نسخة إلكترونيـة , 6- كانون ثاني- 2010.

غرايبه, خالد (2003). **المعرفة الإداريـة وأثرهـا عـلى الإبـداع الإداري لـدى المـشرفين الإداريـين في الـشركات المساهمة العامة الأردنية في اقليم الجنوب**, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعـة مؤتـه, الكـرك, الأردن.

القطاونة, منار (2000). **المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية**, رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الأردنية. الكناني, ممدوح (2005). **سيكولوجية الإبداع وأساليب تنميته**, ط1, عمّان: دار المسيرة.

الليثي, محمد بن علي (2008) **الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الإبتدائي بالعاصمة المقدسـة**, رسـالة ماجـستير غـير منـشورة, جامعـة أم القرى, السعودية.

مرضاح, نجوى بنت سالمين **(2008). العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبـداع الإداري عنـد المرءوسـين دراسـة ميدانية على موظفاًت جامعة الملك عبد العزيز**, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الملك عبـد العزيز, السعودية.

مقدم, عبيرات ومسعود, بن مويزة (2007). النظام الوطني للإبداع كمدخل لتحقيـق التكامـل التكنولـوجي العربي : إطار نظري مقترح. **مجلة علوم إنسانية,** السنة الخامسة- العدد 35- خريف2007.

المعاني, أيمن (1990). **أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المـديرين في الـوزارات الأردنيـة**, رسـالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الأردنية.

المعـاني, أيمـن وأخوارشـيدة, عبـد الحكـيم (2009). التمكـين الإداري وأثـاره في إبـداع العـاملين في الجامعـة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية, **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال,** 5(2), 234-258.

المعجم الوجيز, (ج1)

المعجم الوسيط (, ج 1)

نجم, نجم عبود(2003). **إدارة الإبتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**, ط1, عمّان: دار وائل.

النفيعي, ضيف اللـه (2005). معوقات الإبداع الإداري في الأجهـزة الحكوميـة في مدينـة الريـاض بالمملكـة العربية السعودية: دراسة استطلاعية, **مجلس النشر العلمي- الكويت**,31(116). إلكترونيا :
http://pubcouncil.kuniv.edu.kw/jgaps/Arabic/oldwriteup.asp?currentpage

ثانياً: المراجع الأجنبية

Bessant, J and Tidd, J (2007). ***Innovation and entrepreneurship***. 2nd Ed,USA: John Wiley & Sons Ltd.

Bessant, J and Tidd, (2009), ***Innovation and entrepreneurship***. 3rd Ed, USA: John Wiley & Sons Ltd.

Bhatta, G, (2003) ***Don't just do something, stand there! Revisiting the issues of risk in innovation in the public sector***. Wellington, New Zealand.

Birkinshaw, J. and Hamel, G. (2008) Management Innovation, ***Academy of Management Review***, 33(4), 825–845.

Chiou, H. (2000). ***Organizational creativity and environmental influences: The Formation of a creative work environment at Taiwan's Businesses***: Paper submitted to the 4th Annual Conference of Asian Association of Social Psychology.

Crespell, P and Hansen, E (2008). Managing for innovation: insights to successful company, ***Forest Products Journal***, 58(9), 6-17.

Davila, T; Epstein, M and Shelton, R (2006). ***Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it?*** USA: Wharton school publishing.

Desouza, K; Caroline D;, Yukika, A; Peter, B; Sridhar, P; Sanjeev, J; and Jeffrey, Y. (2009) Crafting organizational innovation processes. ***Innovation: Management, Policy, & Practice***, 6(28), 31-45.

Dessler, G. (2009). ***Human recourse management***, 10th Ed. New Jersy: Pearson education international.

Eder P., & Sawyer J. (2008). ***The power to be creative at work: Examining the Componential model of employee creativity***. Paper presented at the Eastern Academy of Management Annual Conference in Washington, DC.

Eibel- Spanyi, k. (2005). Innovation in re-emerging: lessons from the Hungarian experience. ***The Innovation Journal, The Public Sector Innovation Journal***, 11(2), 21-32.

Ettlie, J (2000) ***Managing technological innovation***, USA: John Wiley & Sons, Ltd

Fagerberg, J; Mowery, D; and Nelson, R (2006). ***Innovation***, UK: Oxford University.

Gallup Management Journal, (2006) ***Gallup Study: Engaged Employees Inspire Company Innovation***, 12 October 2006.

Glor, E. (2002). ***Gardener Innovator's Guide to Innovating in Organizations***. Copyright Eleanor Glor

Glor, E. (2003). Applying innovative process to improve governance and public administration and reduce poverty, ***The Innovation Journal*, *The Public Sector Innovation Journal***, 12(2), article 6.

Goetch, D & Davis, S. (2006). ***Quatlity management***, New Jersy: Parson Education international

Grabner, I. (2007). ***Managing organizational creativity*: *motivational aspects of management control systems for creative employees***, 16th, France: Summer Academy Soreze,

Graham, B, (2000). ***Creativity in work improvement***, The Ben Graham Corporation, available at: http :// www.worksimp.com

Gray, F. (2008). ***Employee engagement leads to innovation, or is it the other way around?***

(Online Review)_ [Accessed at May, 10, 2009].

Guthrie, R and Bunn, A (2008) A changes for the better? Innovation, workplace change and employers' liability, ***Innovative Technologies***, 10, 3-14

Howells, J and Tether, B (2001). ***Innovation in services*: *issues at stake and trends***, studies in innovation matters related to implementation of the community "innovation and SMEs program" Innovation Studies

Hunmin, K. (2001). Approaches and means of innovation in Korean local government, ***The Innovation Journal*, *The Public Sector Innovation Journal***, 11(2), article 2.

Ling-song, H; Ke-le, J; Feng-Wen, G and Yan-li, H (2008). Innovation complexity in the dynamic development of an enterprise: Case study on the innovation marvel of Shandong mine area, ***The Innovation Journal*, *The Public Sector Innovation Journal***, 13(3), article 3

Lombardi, A. and Schemerhorn, J. (2007) ***Health care management***, USA: John Wiley & Sons, Ltd

Lowry, C & Baughman, S. (2007). **Organizational climate & diversity assessment OCDA - National Project**, Association of Research Libraries Membership Meeting, October 11, 2007.

Luecke, R (2003). ***Managing creativity and innovation***, Boston: Harvard business essentials series

Maciariello, J (2009) Marketing and innovation in the Drucker management system, ***Journal of the Academy Marketing Science***, 37(12), 35–43

Madjar, N., Oldham, G., and Pratt, M. (2002). There's no place like home? The contributions of work and non-work creativity to support employee's creative performance. ***Academy of Management Journal***, (45), 757-767.

Millward, L. and Freeman, H. (2002). Role expectations as constraints to innovation: The Case of female managers, ***Creativity Research Journal***, 14(1), 93-109.

Onne, J. (2003) Innovative behavior and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers, ***Journal of Occupational and Organizational Psychology***, *1-3*.

Parsons, W (2005) Innovation in public sector: spare tyres, and fourth plinths**, *The Innovation Journal, The Public Sector Innovation Journal*,** 11(2), article 1

Prasad, B and Martens, R (2008) Increasing technological innovation competence through intraorganizational communication networks, ***Advances in Applied Business Strategy***, 11 (5),141–165

Potts, J (2009) The innovation deficit in public services: the curious problem of too much efficiency and not enough waste and failure, ***Innovation*: *Management*, *Policy*, *&* *Practice*.** 34(10), 29-53

Robbins, S. Coulter, M (2007). **Mangement**, 9th ed, USA: Pearson Education International.

Robbins, S. & Judage, T. (2007). ***Organizational behavior***, 12th Ed. New Jersey: Upper Saddle River

Robkob, H (2007) Relationship among creative individual personality, organizational commitment, and job performance evidence from ISO firms in Thailand, ***International Journal of Business Strategy***, 1-15

Sabelli, H (2008) Bios Theory of Innovation, ***The Innovation Journal*: *The Public Sector Innovation Journal*,** 13(3),1-13 article 12.

Scott, S. and Bruce, R. (1994). Determinants of innovative behavior: A Path Model of individual innovation in the workplace**, *The Academy of Management Journal***, 37(3), 580-607.

Seden, J. (2008). Innovation still needed? Service user participation in social care services and practice-led management, ***The Innovation Journal*: *the Public Sector Innovation Journal*,** 13(1), 2-10.

Shekar, A (2007). An innovative model of service development: a process guide for service mangers, ***The Innovation Journal*: *The Public Sector Innovation Journal*,** 12(1), article 4

Stamm, B (2003) ***Managing Innovation*, *Design*, *and Creativity***, 2nd Ed, USA: John Wiley & Sons Ltd

Teofilovic, N (2002). ***The reality of innovation in government*,** (unpublished) thesis of Masters Degree in Public Administration from Carleton University.

Tidd, J.; Bessant, J; & Pavitt, K (2005), ***Making innovation*: *integrating technological*, *market and organizational change*,** 3rd Ed, USA: John Wiley & Sons Ltd

Tierney, P. and Farmer S. (2004). Creativity in the workplace: The pygmalion process and employee creativity***. Journal of Management*,** 30(3), 413-432.

Trott, P (2005) ***innovation management and new product development***, 3rd Ed, New York: Prentice Hall

Turner, P. (2005). ***Developing creative thinking*:** Paper presented at IIT conference in Bombay 22, October, 2005

Unsworth, L. Brown, H. & McGuire, L. (2000). ***Employee innovation*: *The roles of idea generation and idea implementation*:** paper presented at SIOP Conference 2000, New Orleans, Louisiana. April 14-16.

الفصل الثاني

الإدارة بالأفكار

(Management by Ideas)

الفصل الثاني

الإدارة بالأفكار (Management by Ideas)

تمهيد:

شـهدت البـشرية عـصوراً عديـدة مـن التقـدم والإزدهـار كعـصر النهـضة, وعـصر المعلومات, وعصر التكنولوجيا, وها هي تشهد الآن عصر يمكن أن يطلق عليه "عصر الأفكار", إذ تعـد الإدارة بالأفكـار (Management by Ideas) أسـلوب إداري جديـد لإنجـاز الأعـمال المطلوبة في كافة المـنظمات, فهـذا التـسارع والتـزاحم الفكـري المـذهل في الأفكـار الإبداعيـة المتتالية ليست سوى دليل قاطع على حيويـة الأفكـار الجديـدة, ففكـرة الإنترنـت, وشـهادات الأيزو, وإعادة هندسة العمليات الإدارية ليست سوى أفكار إبداعيـة رائعـة كـسرت الجمـود الفكري.

إنّ كانت التكنولوجيا قد أثّرت على تطور حياة الشعوب, فإنّ العديد مـن اللحظـات التي تغير عندها التاريخ ترجع أساساً إلى أفكارٍ إبداعيـةٍ جديـدةٍ, فالحيـاة الإداريـة المتقدمـة ليست سوى لحظات من الإبداع الإنساني سبقت أي تطور تكنولوجي متقدم, بل يمكن القـول أنّ هذا العصر هـو عـصر الأفكـار أو التفـاكر (Ideation) حتـى أدركـت المـنظمات أهميتهـا وصارت الميزانيات المخصصة لذلك تتجـاوز مـا تحققـه مـن أربـاح لتـدخل في سـباق التـسلح بالأفكار.

الأفكار في التراث الإسلامي

حظيـــت الأفكـــار أو الخـــواطر كـــما جـــاءت في بعـــض المراجـــع القديمـــة بـــالإهتمام الكبـــير مـــن قبـــل المفكـــرين الإســـلاميين في العـــصور الـــسابقة, فقـــد كـــان الـــسلف الـــصالح حـــريص أشـــد الحـــرص عـــلى اســـتثمار مـــا ينتجـــه العقـــل البـــشري

من أفكارٍ جديدةٍ, فقد ضرب الإمام ابن القيم الجوزية رحمه الله مثلاً ظريفاً للخواطر والأفكار التي تخطر في ذهن الإنسان, والإمام ابن الجوزي صاحب الكتاب المشهور "صيد الخاطر", فقال: (خلق الله سبحانه النفس شبيهة بالرحى, ولاتبقى تلك الرحى معطلة قط, بل لابد لها من شيء يوضع فيها, فمن الناس من تطحن رحاه حباً يخرج دقيقاً ينفع به نفسه وغيره, وأكثرهم يطحن رملاً وحصى وتبناً ونحو ذلك! فإذا جاء وقت العجن والخبز تبيّن له حقيقة طحينه!).

ويقول الإمام أبو الوفاء ابن عقيل الحنبلي: " إني لا يحل لي أن أضيّع ساعة من عمري, حتى إذا تعطّل لساني عن مذاكرة أومناظرة, وبصري عن مطالعة, أعملت فكري في حال راحتي وأنا منطرح, فلا انهض إلا وقد خطر لي ما أسطره".

كما يضرب القائد طارق بن زياد في جهاده وفي فتوحاته كسر القوانين وإيجاد الأفكار الجديدة, فهو القائل (العدو من أمامكم والبحر من ورائكم) وذلك بعد أن أحرق السفن ـ كسر قانون النجاة ـ ولكنه انتصر, وهو بهذا جاء بفكرةٍ جديدةٍ, وقائد آخر, الخليفة العثماني محمد الفاتح, استطاع أن ينقل السفن البحرية عبر الصحراء بأن وضع تحتها جذوع الأشجار ثم سحبتها الخيول, لقد كسر المبدعون قوانين (مستحيل) و(لا يمكن) وحققوا نجاحاً باهراً لأفكارهم.

نشأة الإدارة بالأفكار

ظهرت الإدارة بالأفكار كأسلوب إداري جديد في السبعينيات, عندما ظهر أسلوب إداري جديد أسموه الإدارة بالأهداف, وهي طريقة إدارية يقوم فيها الرئيس والمرؤوس بتحديد الأهداف الوظيفية المسؤول عنها المرؤوس

والمعايير الموضوعية التي ستستخدم لقياس مدى تحقق تلك الأهداف, وفي الواقع أنّ الفكـرة تأتي إلى ذهن الإنسان قبل الهدف, بل أحياناً بسط الهدف بصورةٍ أشمل أوضح مما يـؤدي إلى نجاح تحقيق الهدف, وهو الأمر الذي أوجد هذه الطريقة الجديدة " الإدارة بالأفكار ", فهـي أسلوب إداري جديد يهدف إلى تجميع هذه الأفكار ومن ثم دراستها وتنفيـذ الأفكـار الجيـدة من خلال الخطوات التالية : تسجيل الأفكار, ومحاولة تحقيق الفكرة, وتحديـد الموعـد الـذي تحقق فيه العمل, وتحديد الإجراءات لتنفيذ الفكرة.

مفهوم الإدارة بالأفكار:

يعرّف المعجم الوسيط "الفكرة" بأنّها: إعمال العقل في المعلوم للوصول إلى المجهـول. وفي البداية لابد من معرفة معنى الفكر والفكرة, الفكر هو الـذهن الوعـاء الـذي يـشتغل أي يُفكّر, والفكرة هي تلك العصارة التي أفرزها الفكر, والعلاقة هـي ولادة الفكـرة عـن الفكـر, كما أنّ الفكر هو كل ما تحويه الذاكرة من منتجات العقول, أمّا الفكرة فهي خـاطرة لحظيـة يفرزها عقل المفكر, والعلاقة بين الفكرة والفكر وثيقة لوجود رابط بين الفكر العـام والفكـرة الطارئة التي تعبّر عن الفكر العام الذي يحمله المفكر ويؤمن به في لحظةٍ ما, فالفكرة نتيجـة الفكر.

ويعرّف (Shockley, 2006) الإدارة بالأفكـار بأنّهـا: عمليـة كتابـة الفكـرة وتـدوينها ودراستها ومناقشتها والعمل على تنفيذها, ويعرّفها (Coughlan, & Johnson, 2008) بأنّها: تحويل الأفكار إلى حقائق, حيث لا قيمة للفكـرة إذا لم تكـن ملموسـةً, والتحقـق مـن كونهـا صالحة للتنفيذ أم لا, فإذا كانت صالحةً, يتم تحديد إجراءات تنفيذ الفكرة والوقت المستغرق لإنجاز تلك الإجراءات.

ويعرّفها حريز (2008) بأنّها: عملية إسـتدراك الأفكـار وتقييـدها وتنميتهـا وترتيبهـا وتصحيحها ونقدها قبل طرحها, حتى تخرج مقبولةً ومرتبةً وتنفيذها وحفظها والعودة إليهـا من وقتٍ لأخرٍ.

ويعرّفها (Baumgartner, 2009) بأنّها: تجميع وتقييم أكبر قدر من الأفكار لتسهيل إنجاز العمل بفاعليةٍ وسرعةٍ عبر خياراتٍ مرنةٍ وعملٍ منتظم.

ويعرّفها باديان (2010) بأنّها: أسلوب من الأساليب الإدارية الجديـدة, الـذي يقـضي تجميع الأفكار ومن ثم دراستها وتنفيذ الصالح منها.

ويـرى المؤلفـان بـأنّ الإدارة بالأفكـار اسـلوب يقـوم عـلى اسـتنباط وتوليـد الأفكـار الجديدة بطريقةٍ مختلفةٍ جذرياً تشمل الإستكشاف والإكتـشاف, وتطويرهـا والتحقّـق منهـا, ومن ثم التنفيذ, وبالتالي فهي عملية ضبط منهجي للأفكـار قبـل إصـدارها وعرضـها وتحديـد قابليتها للقبول أو المعارضة ومن ثم تنفيذها.

أهمية الإدارة بالأفكار: (Signi Ficance of MBI)

يمكن من خلال تطبيق تجربة الإدارة بالأفكـار تحقيـق عـدة فوائـد كإنجـاز الأعـمال والمهام بنسبةٍ كبيرةٍ جداً مقارنـةً بالاسـلوب القـديم بنـسبةٍ لا تقـل عـن (100% إلى 200%), وتحقـق تفاعـل جيـد مـع المـوظفين أثنـاء أداء العمـل اليـومي, كـما تـساعد الإدارة بالأفكـار اكتشاف طرقٍ جديدةٍ في تبـسيط الأعـمال الإداريـة اليوميـة مـما يحقـق الـسرعة في الإنجـاز, واستغلال الوقت في تحقيق أهداف المنظمة بطريقةٍ مثلى, والإستمتاع بالعمل الإداري اليومي والأعمال المراد إنجازها.

كـــما تحقـــق الإدارة بالأفكـــار تنميـــة الإدراك الـــواعي لمـــصادر الخطـــأ في التفكـــير, والـــذي مـــن شـــأنه أن يحـــسّن عمليـــة التفكـــير, فكلـــما ازداد التفكـــير

وضوحاً كلما كانت عملية اتخاذ القرارات صائبة, وحل المشكلات بطريقةٍ فعّالةٍ, وأيضاً وضع الأمور في منظورها السليم.

وتعزز الإدارة بالأفكار الإنتقال إلى فكرٍ راقٍ يعود بالنفع والنجاح والإنطلاق إلى أفاق أوسع للشخص نفسه والمنظمة ككل, لتطوير الشخصية والإرتقاء بها عن طريق إصلاح كل عيوبها أو معظمها, كما تساعد في التغلّب على المشكلات والإخفاقات التى أصبح التفكير العادي غير صالح لها على الإطلاق, وتبقى الإدارة بالأفكار هي الوسيلة الوحيدة للتغلّب على كل أو معظم هذه المعوقات الإدارية.

مصادر الأفكار: (Sources of MBI)

تصدر الأفكار من مصادر وخلفيات متعددة, وفيما يلي أبرز المصادر التي تنتج عنها الأفكار.

أولاً: الأشخاص المميّزين أو المبدعين

تصدر الأفكار المتميّزة والمفيدة عن الأشخاص المميّزين, ولكن قد تتفاوت قوة الفكرة ونجاحها من شخصٍ إلى آخرٍ, وقد يتحكم في تميّز الفكرة عدة عوامل مثل السن فله دور مميّز في تميّز الفكرة, فكلما زاد عمر الإنسان تحسّنت طريقة استيعابه للأشياء, وبالتالي طريقة تفكيره وإصدار أفكاره, وكذلك فالتعليم ودرجة التحصيل دور أساسي في تميّز الأفكار, فكلما زاد تحصيل الإنسان العلمي زاد تميّز أفكاره ودقتها واحتمالات نجاحها, ثم إنّ التخصص له دور في تميّز الفكرة أيضاً.

إذأ الأفكار الجميلة هي مصدر الإبداع, أمّا مصدر الأفكار فالعقل والإدراك والحس والنفس, وأمّا مفتاحها وأسبابها فالإنشغال بالأشياء والتفكير فيها هو مفتاح لها وللنفس وميولها واتباع هواها دور في الفكرة,

ولذلك قد تنجح الفكرة أحيانا مع شخص ولا تنجح مع آخر, لأنّها قد وافقت ميول النفس لدى ذلك الإنسان.

ثانياً: الخبرات والمعلومات السابقة

تصدر الفكرة غالباً عن هواجس واستعادة لمعلوماتٍ سابقةٍ في النفس, وتكون بحاجة إلى ضبطٍ منهجيٍ قبل إصدارها وعرضها, لتحديد قابليتها للطرح والتنفيذ والقبول أو تعديلها وتطويرها أو معارضتها وإلغائها.

ثالثاً: الضغوط الخارجية

قد تكون الفكرة ناتجةً عن ضغوطٍ خارجيةٍ يعاني منها الشخص, وهذه الأفكار غالباً ما تكون معرضةً للخطأ أكثر من غيرها خصوصاً, إذا كانت ناتجةً عن إنفعالات نفسية أو بدنية أدت إلى ظهورها, فالأفكار الناتجة عن الضغوط الخارجية غالباً ما تكون مكثّفة ومتتابعة وغير مركزة, فلا يستفاد منها ولا يُرجى إلا نتائج عكسية قد تجر إلى مخاطر لا يمكن إستدراكها ولا يجب طرحها بل ابقاؤها حتى يتهيأ الجو النفسي اللائق لدراستها الدراسة المنهجية الصحيحة التي تعين على إخراجها بصفةٍ صحيحةٍ ومقبولةٍ.

مبادئ الإدارة بالأفكار: (Principles of MBI)

لكي يستطيع المدير الناجح أو أي فرد الوصول إلى الأفكار السليمة التي تمكنه من إدارة الأخرين بصورةٍ سليمةٍ, عليه أولاً أن يتجنب الأخطاء التي تضلل التفكير, ومنها:

أولاً: التحرّر من النظريات والإفتراضات:

من الطبيعي الإحتكام وربما الإنزلاق إلى الأحكام المسبقة, فالأحكام المسبقة مثل المعتقدات بشأن الخصائص العرقية او الاختلافات بين الاجناس تعتبر أمثلة جيدة للنظريات التي قد تسبب إنحيازاً في الأحكام وتجعل من

الصعب تغيرها, ولكي نتجنب هذا النوع من الأخطاء الشائعة, يتوجب على المدير الناجح أن يبحث عن الدليل الذي لا يؤكد اعتقاده أكثر من الدليل الذي يؤكده, عندما تصادفك أمثلة لا تتلاءم مع مفاهيمك المسبقة اعمل على التأكد من التفكير فيها وتذكرها والحرص على تعديل الأفكار, فمن الممكن أن تتحول بعض المعتقدات والنظريات والإفتراضات تدريجياً بمرور الوقت أو تتغير فجأة.

ثانياً: الإبتعاد عن الأفكار الخاطفة (ما يطرأ على الذهن):

إنّ إعطاء قيمة مبالغ فيها للأشياء التي تطرأ على الذهن أمر لابد من إعادة النظر فيه, فالمشكلة أنّ الذي يطرأ على الذهن في وقتٍ معينٍ تقرره غالباً عوامل هامشية مثل: الترتيب الذي تتم به الأشياء أثناء العمل, وتأثير العاطفة على الفكر, فإنّ للأحداث الحيوية أو البارزة عاطفياً تأثيراً هائلاً على طريقة التفكير, وكذلك الرضا عن النتائج, فإنّ الرضا عن أمر فعلته سوف يجعلك تظن أنه يستحق أن تفعله ثانيةً وشعورك بعدم الرضا عنه سوف ينفرك منه, وللتغلّب على هذه المشكلة يجب القيام بالتفكير الكافي بالأحكام الخاطفة, فهي الأكثر عرضةً للتأثير المبالغ فيه بالأمور التي لا علاقة لها بالموضوع من الأحكام المدروسة, والإبتعاد عن المشاعر الساخنة فمن الممكن أن يتغير التفكير عندما تتغير المشاعر.

ثالثاً: التعقّل أثناء الإحتكام بأراء الأخرين:

يعد الإحتكام إلى رأي الأغلبية من أهل العلم والشورى, والإحتكام إلى أصحاب الشهرة في التخصص أمر محمود عواقبه, لأنّ اللـه عز وجل يقول:

(فَاسْأَلُواْ أَهْلَ الذِّكْرِ إِن كُنتُمْ لاَ تَعْلَمُونَ) ،فالإستشارة تكون من أولي العلم وأولي الفقه وأولي الرأي.

وهنا لابد من الحرص والتعقّل في طلب الإستشارة, فعلى الرغم من أنّ الإستفادة من أراء الأخرين لها دور مهم في استقامة الفكر, إلا أنّه قد يكون هناك في بعض الأحيان تأثير سلبي على أرائنا بسبب الأخرين, ومن هذه الحالات الميل إلى تصديق الناس الذين نعجب بهم حتى عندما تكون أرائهم ربما ليست مبنيّة على معلوماتٍ صحيحةٍ, وكذلك فإنّ اسلوب العرض البارع قد يكون له تأثير على تفكيرنا بغض النظر عن المحتوى الذي يحتويه هذا المعروض, والحذر من التضليل والخداع.

رابعاً: أن تكون الأفكار مشروعة وواقعية وليست خيالية:

أن تكون الأفكار مشروعةً أي منضبطة بضوابط شرعية وإدارية, وهذه الموازين تكون إمّا شرعية فلا يمكن قبول ما ينافي المعتقد والشرع الصحيح السليم من أفكاره كأفكار داروين, والتي ثبت بطلانها وفشلها لأنّها منافية للتشريع الرباني القويم, أو أن تكون منطقيةً, فإذا كانت مخالفةً للمنطق والعقل فلا يمكن قبولها, أي أن تكون الأفكار عمليةً واقعيةً وليست خياليةً.

خطوات الإدارة بالأفكار: (Steps of MBI)

حتى يتمكن المدير أو الموظف الناجح الوصول إلى الأفكار البنّاءة, لابد من اتباع الخطوات الآتية:

أولاً: توليد الأفكار الجديدة

لعل الفرق بين أن تأتيك الفكرة مصادفة, وأن تقوم أنت بتوليد الفكرة هو الفرق بين أن تكون منفعلاً وأن تكون فاعلاً, فمن السهل توليد الأفكار,

ببساطة لأن التفكّر والتدبر والتأمل, لدى كل إنسان تؤهله تعلّم الطريقة والأسلوب اللذين يخولانه القيام بهذ الأمر, كل ما يحتاجه الأمر شيء من الإرادة والجرأة, وفهم حقيقي للمشكلة وتجربة عملية صغيرة ستحقق له الاتيان بأفكارٍ مبدعةٍ.

ومن أبرز الإستراتيجيات التي تساعد على توليد أكبر قدر من الأفكار ومناقشتها وتقييم الأفضل منها, هي(إستراتيجية العصف الذهني) ومن وجهة نظر المدرسة الترابطية, فإنّ هذه الاستراتيجية تقوم على قاعدة "الكم يولد النوع" والتي "ترى أنّ الأفكار مرتبة في شكل هرمي, وأنّ أكثر الأفكار احتمالاً للظهور والصدور هي الأفكار العادية والشائعة والمألوفة, وبالتالي فالتوصل إلى الأفكار غير العادية والأصلية يجب زيادة كمية الأفكار", ويعد أسلوب العصف الذهبي واحد من أساليب تحفيز التفكير والإبداع الكثيرة, كأسلوب للتفكير الجماعي أو الفردي في حل كثير من المشكلات العلمية والحياتية المختلفة, حيث يعتبر العصف الذهني أسلوب تعليمي وتدريبي يقوم على حرية التفكير ويستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة بين المهتمين أو المهنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة, أي التحرّر مما قد يعيق التفكير الإبداعي بما يزيد انطلاق القدرات الإبداعية على التخيل وتوليد الأفكار, أي التركيز في جلسة العصف الذهني على توليد أكبر قدر من الأفكار مهما كانت جودتها, فالأفكار المتطرفة وغير المنطقية أو الغريبة مقبولة، ويستند هذا المبدأ على الإفتراض بأنّ الأفكار والحلول المبدعة للمشكلات تأتي بعد عدد من الحلول غير المألوفة والأفكار الأقل أصالةً, أي جواز تطوير أفكار الآخرين والخروج بأفكارٍ جديدةٍ

فالأفكار المقترحة ليست حكراً على أصحابها، فهي حق مشاع لأي مـشارك لتحويرهـا وتوليـد أفكار أخرى منها.

ثانياً: تسجيل الأفكار

الأفكار التي تحمل التجديد والإبتكار وحل المشكلات في العمل الإداري كثيرة, ولكـن إن لم يتم تسجيلها, ستتلاشى حالما تنقضي الثواني التي بزغت فيها هذه الفكرة, وينساها الفرد في خضم الأعمال الإدارية الروتينية, وبالتالي لابد من تـسجيل هـذه الأفكـار وتنفيـذها, إذ أنّ توليد الأفكار في لحظات خاطفة قـد تـتلاشى مـا لم يـسارع الفـرد بتـدوينها, إذ تظهـر الأفكـار المثمرة في أغرب الأوقات، ولن تبزغ هذه الأفكار أثناء معالجة المشكلة المتعلقة بها, ولكن قد تأتي الفكرة المبدعة في الوقت الذي يكون فيه المدير أو الموظف مشغولاً بأعمالٍ أخرى, لـذلك لابد من مباشرة كتابة الأفكار للإستفادة منها في المستقبل, فالإحتفاظ بها يستثير التفكير الناقد ويؤدي إلى اكتشاف أفكـار جديـدة, فـالفكرة حـين تنـشأ لـدى الإنـسان يجـب عليـه كتابتهـا وتنميتها وترتيبها وتقيمها, حتى تخرج مقبولةً ومرتبةً والعودة إليها في وقتٍ آخرٍ.

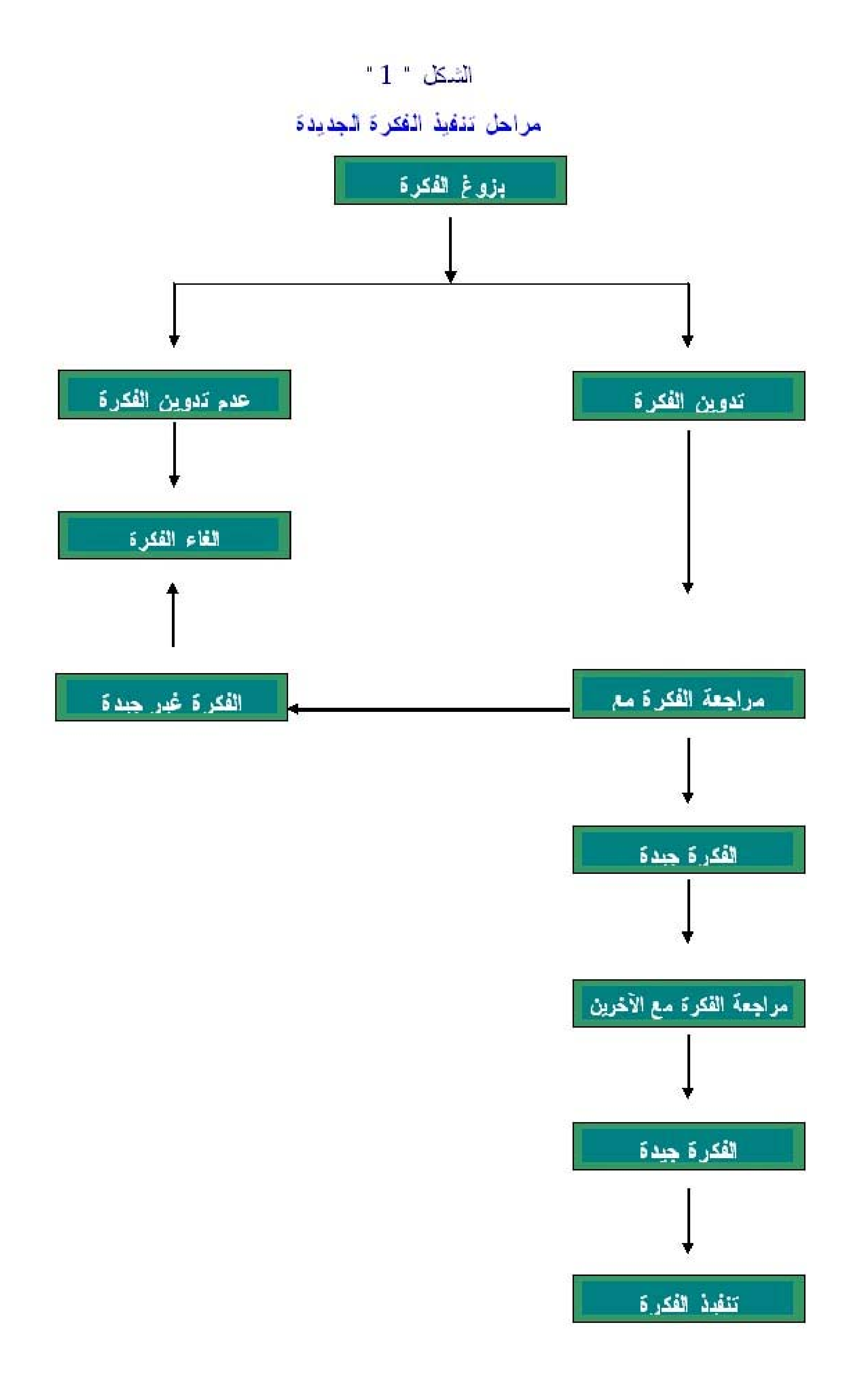
ثالثاً: مراجعة الفكرة

بعد تدوين الفكرة تأتي المرحلة التالية وهي مراجعتها مع النفس أكثر من مـرة, مـما يعطي الفرد الفرصة للحكم عليها, فهي إمّا أن تكون جيدةً أو غير جيدة, وبفـرض أنّ الفكـرة جيدة فهي تحتاج أيضا إلى مشورة الآخرين, والنتيجة إمّـا أن يحكـم الآخـرون بعـدم جـديتها وعدم صلاحيتها أو بأنّها فكرة جيدة, إذاً لابد من الشورى ومن بلورة الأفكـار وتمحيـصها قبـل تنفيذها, فإذا وصلت إلى فكرة أو مشروع، فعلى المدير النـاجح إستـشارة ومناقـشة الموضـوع حتــى يتحــول إلى واقــع قابــل للتنفيــذ, كــما لا يجــب الإســتعجال في طــرح الفكــرة,

لأنّ الإستعجال يؤدي إلى الندم وكثرة الأخطاء, ولا يمكن تصحيح القرار الذي استند على الفكرة الخاطئة أحياناً بل قد يكون مستحيلاً, ثم إنّ نقد الفكرة قبل طرحها يؤدي إلى تصحيحها فيجب عرضها على العقل بصيغة الإدخال للنقد, ويعرضها على مقاييسه العقلية والشرعية والمنطقية, واستثارة التساؤلات الجادة الهادئة ومحاولة نقدها جدياً وقبولها أو رفضها أو تصحيحها وسد ثغراتها وتوسيع دائرتها وعرضها على الغير لسد القصور الناتج عن الفكر الفردي, وذلك لأنّ مشاركة العقول حول الفكرة يؤدي إلى قوتها وقلة احتمالات فشلها واستبعاد اتخاذ القرارات الفاشلة.

رابعاً: تنفيذ الفكرة

بعد الحكم على جودة الفكرة تأتي مرحلة تنفيذها واخراجها إلى حيز الوجود, ويوضّح الشكل (2-1) مراحل تنفيذ الفكرة الجديدة, فهي أولاً ترد في ذهن الإنسان, ومن ثم إمّا أن تدون في ورقة أو في مذكرة وهذا سبب أساسي لحياتها ونشاطها, وأمّا ألا تدون وهنا نحكم عليها بالزوال وعدم الإستمرارية.



الشكل " 1 "

مراحل تنفيذ الفكرة الجديدة

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

آل ابراهيم, علي (2009). **الإدارة بالأفكار,** الدوحة: قطر.

باديان, طلال (2010). **الإدارة بالأفكار,** اليمن: مكتبة صنعاء.

حريز, سامي (2008). **الإدارة بالأفكار,** عمّان: الراية.

عبوي, زيد (2007). **التفكير الفعّال,** عمّان: دار البداية.

نبهان, يحيى (2009). **العصف الذهني وحل المشكلات,** عمّان: دار اليازوري العلمية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Coughlan, T. & Johnson, P. (2008) ***Idea management in creative lives***, In *Proc. CHI 2006*, ACM Press (1-6).

Coughlan, T. & Johnson, P., (2006) ***Interaction in creative tasks*: *Ideation*, *representation and evaluation in composition***, In *Proc. CHI 2006*, ACM Press (2006), 531-540.

Emerson, J (2002) ***a capital idea*: *Total foundation asset management and the unified investment strategy***: Paper presented to Center for Social Innovation Graduate School of Business Stanford University

Turrell, M (2000) ***Idea management and the suggestion box*,** available at, www.imaginatik.com

Shockley, B (2006) ***a short history of idea management and what makes it work* (*or not work*)** Innovation Software Advisors (ISA), available at: www.isa-idea.com

Baumgartner, J (2009) ***an introduction to idea management***, Belgium: Bwiti bvba

Riedl, C.; May, N.; Finzen, J.; Stathel, S.; Kaufman, V. & Krcmar, H (2009) an idea ontology for innovation management, ***International Journal on Semantic Web and Information Systems*,** 5(4), 1-18

الفصل الثالث

الإدارة بالأهداف

(Mangement By Objectives)

الفصل الثالث

الإدارة بالأهداف (Mangement By Objectives)

تمهيد

إنّ أهمية الإدارة تتزايد باستمرار كلما ازداد التطور التقني وتطورت الحياة بشكلٍ عامٍ, فالمديرون والوظائف الإدارية يشكلون اليوم عصب الحياة؛ بسبب سرعة التغيّرات, ولغرض الإستجابة لها يترتب على المدراء فهم وظائفهم وفهم المجتمع ومتطلباته وفهم التنوّع الحاصل فيه.

ليست الإدارة بالأهداف شيئاً جديداً أو حدثاً طارئاً على الصعيد الإداري, بل وبحكم تعريفها, فإنّ كل المصطلحات الأخرى التي حددت الإدارة ليست إلا صورة أخرى من الإدارة بالأهداف (Adesoye, 2000). التي تعد أحد أساليب الإدارة المتميّزة التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين, حيث ظهرت في كتابات بيتر دركر (Drucker, 1950) وخاصة كتابه الإدارة في التطبيق في الخمسينيات من العقد الماضي, والذي نادى بأنّ "النجاح في الأعمال يتطلب اسلوباً إدارياً ويؤسس على إفساح المجال للفرد أن يحقق ذاته داخل الفريق الذي ينتمي إليه, مراعياً في ذلك أهدافه الفردية وعدم تعارضها مع الأهداف العامة للجماعة" (Brim, 2004: 4). هذا ويؤكد (البستان وعبد الجواد وبولس, 2000؛ Nikolic, 2002)(Antoni, 2005;) بأنّ الإدارة بالأهداف نظرت إلى العملية الإدارية نظرةً متكاملةً معتمدةً على قدرة المدير بالتفكير في صياغة الأهداف بطريقةٍ متجددةٍ، تدمج الأهداف العامة مع الخاصة في منظومةٍ متكاملة, بهدف زيادة الانتاج الكمي والكيفي للمؤسسة من أجل استخدام أفضل الوسائل, كما أنّها تقوم على مشاركة كل

من الرئيس والمرؤسين في عمليتي التخطيط والرقابة, وقد أكد بيتر دركر بأنّ أيّ منظومة تحتاج إلى نظامٍ إداريٍ يهتم بتحقيق التوازن بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة, وأنّ الإدارة بالأهداف هي التي تحقق ذلك.

مفهوم الإدارة بالأهداف

يطلق الباحثون على الإدارة بالأهداف تسميات عديدة, كالإدارة بالأهداف والنتائج, والإدارة بالأهداف والأولويات, والإدارة بالإتفاق, والإدارة بالإلتزام... الخ. ونظراً لذلك, فقد تعددت التعاريف بتعدد الكتّاب والباحثين والمنظرين والممارسين, الذين استرعت تلك الفلسفة اهتمامهم, فالبعض منهم لم يميّزها عن الإدارة التي نعرفها منذ أمدٍ بعيد, والبعض الآخر عرّف الإدارة بالأهداف كاسلوب مميّزٍ يحتوي الكثير من المفاهيم والإفتراضات الأساسية عن السلوك الإنساني, والدوافع, والإتجاهات لدى الفرد,فمن الصعوبة بمكان إيجاد تعريف واحد, وهذا شيء طبيعي في العلوم الإجتماعية والإنسانية والاقتصادية والسياسية.

فمؤسس هذا المصطلح بيتر دركر(Drucker) عرّفه بأنّه نظام يسمح بإقامة حالة من التوازن بين أهداف الأفراد وطاقاتهم, والمسؤوليات التي يمكن أن يمارسوها، وأهداف المؤسسة وصالحها العام ومن وجهة نظر(دركر) فإنّ منشآت الأعمال تحتاج إلى (مبدأ إداري) يفسح المجال للفرد لتحقيق القوة الذاتية, والمسؤولية، وفي نفس الوقت يعطي توجيهاً يوحده الرؤيا الشاملة، كما ينشىء روح الفريق وينسق أهداف الأفراد في أهدافٍ عامةٍ مشتركةٍ, إنّ المبدأ الوحيد الذي يمكن أن يحقق ذلك هو الإدارة بالأهداف, والذي يعبّر عن فلسفةٍ إداريةٍ تستند على مفهوم من الأفعال, والتصرفات, والدوافع الإنسانية

وتشمل الوظيفة الكلية للإدارة, والتي تناسب كل مدير مهما كان مستواه, وعملـه، وتناسـب كل مؤسسة كبيرة كانت أم صغيرة.

ويحدد قسم الإدارة العامة التابع لدائرة الشؤون الإقتصادية, والإجتماعية للأمم المتحدة المشار إليـه في (Rodger, and Hunter, 1992) مفهـوم الإدارة بالأهـداف بأنّـه: ممارسـة الإدارة الواحدة عملها من خلال استغلال جميع موارد المؤسسة لتحقيق أهداف محددة.

ويدّعي بعض المفكرين الإداريين بأنّ الإدارة بالأهداف نظام يعمل على توعية المـديرين في جميع المستويات التنظيمية على فهم أهداف وغايات المؤسسة وماهية دورهـم الـوظيفي تجاه المؤسسة. وعرّفها الحسن (2001:23) بأنّها: " وضع أهداف التنظيم أو جزء منها كأساس لتحقيق كفاءة أكثر ولتهئية دوافع وحوافز للمديرين, إلى جانب تشخيص العوامل التي تعوق تحقيق الأهداف من أجـل التغلّـب عليهـا, ومراجعـة النتـائج بـشكلٍ دوريٍ, ووضـع أهـداف جديدة إذا كـان ذلـك ضروريـا", وعرّفهـا حـسين (2004: 237) بأنّهـا "عمليـة وضـع أهـداف بموجـب مبـدأ المـشاركة بـين الرؤسـاء والمرؤوسـين عـلى مـستوى كافـة الإدارات والأقـسام, والإستفادة من جميـع المـوارد البـشرية والماديـة لتحقيـق نجـاح المنظمـة في تحقيـق النتـائج المنشودة".

ويعرّفها (Brim, 2004:2) بأنّها: " اسلوب إداري يشترك فيه الـرئيس والمرؤوسـين في كافـة المستويات الإدارية في المنشأة في تحديد الأهداف التي ينبغـي عـلى الوحـدات الإداريـة التـي يعملون فيها تحقيقها, ثم تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقعة منه مطلـوب تحقيقها, ثـم كتابـة خطـة واحـدة لتحقيـق تلـك النتـائج", ويعرفاهـا Robbins and Coulter,

(2007:193) بأنّها: "عملية وضع أهداف مشتركة ومتفق عليها كأداة لتقييم أداء الموظفين".

ويعرّفها (Steineke and Hedin,2008:15)بأنّها: "اسلوب إداري يشترك في تنفيذه كلٌ من الرئيس والمرؤوس, وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف, وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسة لكل فرد في المنظمة, واستخدام المعايير لتنظيم سير العملية الإدارية".

ويعرّفها جودة والزعبي والمنصور (2008:50) بأنّها: "الإدارة التي تعمل على إشراك المرؤوسين مع الروؤساء في جميع المستويات الإدارية في تحديد الأهداف المرجو تحقيقها". ويعرّفها عربيات (2008) بأنّها: فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال إشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف, وزيادة رقابة المرؤوس في عمله, وزيادة مشاركته في اتخاذ القرارات.

ويعرّفها (Tahir; Shafkat and Mohammad, 2008) بأنّها: آلية لوضع الأهداف في المؤسسة, وهي أداة فعّالة لتقييم أداء الموظفين, ويعرّفها (Ghicajanu, 2008:2239) بأنّها: "اسلوب منظّم يسمح للإدارة بالتركيز على الأهداف القابلة للتحقيق, للحصول على أفضل النتائج باستخدام الموارد المتاحة".

ويعرّفها (Maciariello, 2009) بأنّها: إشراك كافة الأفراد في الوحدات الإدارية في صياغة نظرية المنظمة, ويضيف بأنّها عملية تساعد في بناء فرق العمل, وتسهيل عملية الإتصال في كافة الإتجاهات, ويعرّفها صديّق (2009:8) بأنّها: " اسلوب إداري مميّز يقوم على أساس التعاون بين الرئيس

والمرؤوسين؛ لتنفيذ خطة مسبقة تمَّ وضعها، للوصول إلى أهداف ونتائج مرضية, ضمن جدولٍ زمنيٍ محدد".

ويلاحظ بعد هذا العرض الموجز لتعاريف مختلفة لمفهوم الإدارة بالأهداف, أنّ هذا الاسلوب الإداري يمكن إستعماله بغية تحقيق أغراض عديدة ليس على مستوى المؤسسات والمنشأت العامة, والخاصة بل على صعيد الإقتصاد الوطني ككل, وأخيراً يجدر التنويه إلى أنّ هذه التعاريف جميعاً وإن اختلفت في صياغتها إلا أنّ قالبها وجوهرها واحد, حيث التركيز الأساسي فيها على أهمية تحديد الأهداف, والنتائج المتوقعة, والعمل على تحقيق الأهداف الشخصية للموظفين, والأهداف الرئيسة للمؤسسة, وبث روح التعاون والمبادأة داخل المؤسسة, وتحقيق الإنسجام والمواءمة بين أهداف الأفراد, وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها والعمل دوماً على رفع مستوى الأداء, والإنتاجية, وزيادة الفعالية وكفاءة المديرين.

وبناءً على وجهات نظر مفكري ودارسي الإدارة بالأهداف, يعرّفها المؤلفان بأنّها "اسلوب إداري قائم على أساس المشاركة المسؤولة في وضع الأهداف الواقعية وتحقيقها بكفاءةٍ وفاعليةٍ بالاعتماد على معاييرٍ دقيقةٍ ومحددة سلفاً", ولقد تمّ اعتماد التعريف السابق لإعتباراتٍ معينةٍ, وهي كالاتي: أنّ التطور جمع تراكمي لما تمّ تحقيقه بالماضي والحاضر, ولما ستحققه الأجيال القادمة, ويكون هذا من خلال وضع الأهداف الواقعية, فيتم الإبتعاد على الطوباوية والنجاحات الوهمية, ويتم تحديد الواقع بطريقةٍ فعّالةٍ حالياً, وما سيكون عليه الحال مستقبلاً.

ماهية الإدارة بالأهداف كنظامٍ بحد ذاته :

يعد مدخل النظم من الأدوات الفعّالة التي تستعين بها الإدارة اليوم في تحليل المنظمات, ويمكن أن يستخدم مدخل النظم في النظر إلى موضوع الإدارة بالأهداف من زاويتين, الأولى: أنّها جزء من المدخلات التي يوظفها القسم في عملياته, والثانية: أنّها نظام في حد ذاته, كما تستعين الإدارة بتحليل النظم في التعرّف إلى العوامل الداخلية التي توجد داخل النظام والخارجية التي توجد في المجتمع من حوله, وفي تفهم طبيعة العلاقة القائمة بين هذه العوامل بعضها ببعض, وتأثيرها على أهداف القسم وأنشطته وحركته وتقدمه ونتائجه, وبناءً على ذلك يمكن وضع سياسات وأساليب للإستفادة من تفاعل هذه العوامل جميعاً, وأيضاً بما يحقق التفاعل الأفضل بين النظام والمجتمع المحيط به.

ويعرّف النظام بأنّه كيان كلي يتكون من مجموعة من العناصر والأجزاء, التي تتكامل مع بعضها وتحكمها علاقات إعتمادية متبادلة, وآليات عمل معينة في نطاقٍ محددٍ, وتسعى لتحقيق هدفٍ محددٍ, ويمكن التعرّف إلى هذه الأجزاء وتحديدها من خلال علاقتها بالهدف الذي يسعى النظام إلى تحقيقه ويعيش هذا النظام ويعمل في بيئة معينة توجد بينه وبينها علاقة تفاعل وتأثر كبيرة. والشكل (3-1) يوضّح مكونات النظام.

شكل رقم (3-1)

الجهاز من وجهة نظر النظام

مدخلات		عمليات		مخرجات
* بشرية (الأفراد) * مادية (أموال, معدات..) * معنوية (الإدارة بالأهداف)	←	*تشغيل الموارد	←	*سلعة * خدمة *فكرة

* حسام محسن الحسن (2001). **الإدارة بالأهداف: دراسة ميدانية للشركات المشمولة بالقرار الوزاري رقم 781تا1999/1/17**, مرجع سابق, ص32

وينظر إلى الإدارة بالأهداف كجزء من المدخلات التي يوظفها الجهاز في عملياته؛ لأنّ الموارد التي يستخدمها الجهاز تتكوّن من موارد بشريةٍ وماديةٍ ومعنوية, وهنا تجيء الإدارة بالأهداف من المدخل الرئيسي وهو(الإدارة) اسلوب وفلسفة وطريقة عمل, كما تبدو أثار الإدارة بالأهداف أثناء مرحلة العمليات, حيث يطبقها المدير ويسير حسب خطواتها ويستغل عن طريقها الموارد البشرية والمادية.

يمكن النظر إلى الإدارة بالأهداف على المستوى الجزئي كنظامٍ متكاملٍ يتكون من العناصر التالية:

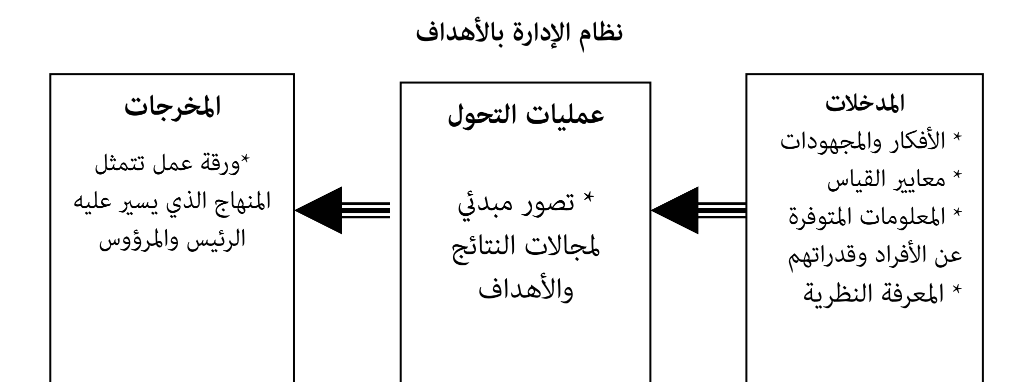
1- **المدخلات (Input)**: تتمثل في الأفكار التي تُبذل في تحديد الأهداف, ومجموعة معايير الأداء, والمعلومات عن العوامل المؤثرة كالأفراد وقدراتهم وميولهم, والأساليب التكنولوجية المتاحة في العمل, والمعرفة النظرية المتوافرة لدى كل من الرئيس والمرؤوس والمتعلقة باسلوب الإدارة بالأهداف.

2- **العمليات (Process):** وتتمثل في الخطوات التي تتكون من وضع تصورٍ مبـدئي يبـيّن الأهداف التي يجب تحقيقها خلال فترةٍ زمنيةٍ محددةٍ, وذلك بنـاءً عـلى المناقـشات التي تمت بين الرئيس ومرؤوسيه.

3- **المخرجات (Output):** ورقة عمل تمثّل المنهاج الـذي يـسير عليـه الـرئيس والمـرؤوس ويسترشد به, والشكل (3-2) يوضّح نظام الإدارة بالأهداف:

شكل رقم (3-2)

نظام الإدارة بالأهداف



* محمد الصيرفي (2003). **مفاهيم إدارية حديثة,** ص1, عمان: دار الثقافة, ص13.

وفي ضوء الشكلين السابقين, يرى المؤلفان ضرورة توافر عنصرين أساسيين لأي نظام وهما:

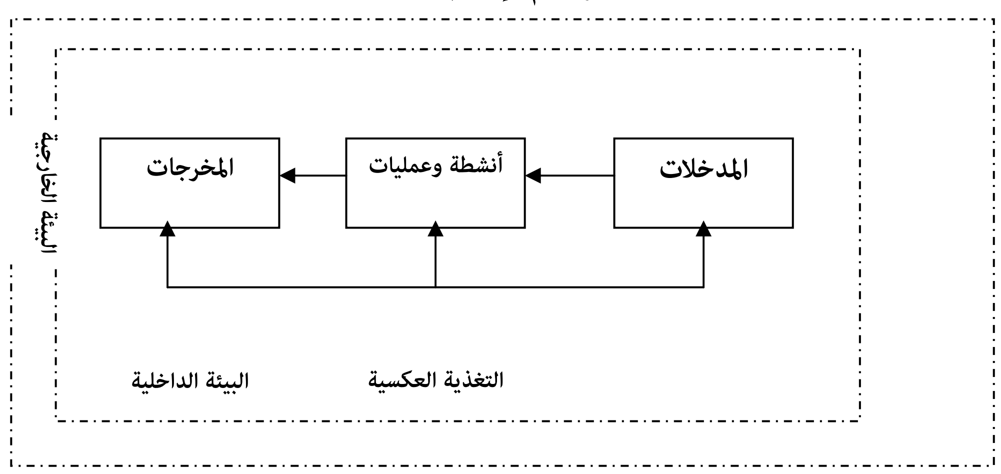
أ- **التغذية العكسية (Feed back):** وهي عبارة عـن معلومـات تـؤدي غرضـها لتحقيـق مزيـد مـن الرقابـة وضـبط المـدخلات, وقـد تكـون التغذيـة العكـسية تـأثير البيئـة الخارجية على النظام والتـي تحـدد صـلاحية النظـام وكفاءتـه في تحقيـق الأهـداف, وتلبية حاجات المستفيدين من خلال بيان العيوب في تطبيق النظام ليـتم تلافيهـا في المستقبل.

ب- **البيئة (Environment):** ويقصد بها البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالنظام.

والشكل (3-3) يوضّح نظام الإدارة بالأهداف بعناصره المتكاملة.

شكل رقم (3-3)

عناصر نظام الإدارة بالأهداف



فلسفة الإدارة بالأهداف:

يتــضح أنّ الإدارة بالأهــداف كفلــسفة إداريــة تقــوم في غالبيتهــا عــلى مبــدأ "الإدارة بالمشاركة" (Management by Participation) الذي تبنـاه رنـسيس ليكـرت (Likert) أي إشراك مجموعة مـن المـوظفين بالمؤسـسة في تحديـد الأهـداف والنتـائج المتوقعـة, والعمـل بـشكلٍ جماعيٍ على تحقيق الأهداف المرسومة, إضافة إلى إشراك الموظفين باتخـاذ القـرار بمـا يحقـق الصالح العام للمؤسسة.

ويؤكـــد مـــاكريجور (Macgregor) أحـــد رواد النظريـــة التحليليـــة عـــلى ضرورة تحقيــق الإنــسجام بــين أهــداف الفــرد وأهــداف المؤســسة مــن خــلال خلــق بيئــة إداريــة قــادرة عــلى تحقيــق أهــداف الأفــراد الشخــصية مــن خــلال تحقــيقهم لأهــداف المؤســسة, وقــد ذكــر أنّ هنــاك رؤيتــين حــول طبيعــة الكــائن البــشري,

حيث صورها في نظرية سماها نظرية (X) أي وجهة النظر التقليدية في الرقابة والتوجيه, ونظرية سماها نظرية (Y) أي التكامل بين أهداف الموظف والمؤسسة (Lombardi and Schemerhorn, 2007)

وهكذا نستطيع القول بأنّ الإدارة التي تتبنى نظرية (X) عن طبيعة الكائن البشري لا تؤمن بفلسفة الإدارة بالأهداف, وعلى العكس من ذلك فإنّ الإدارة التي تتبنى نظرية (Y) عن طبيعة الكائن البشري تعتمد نظام الإدارة بالأهداف وتؤمن بفاعليته,أي أنّ للعنصر الانساني أهمية كبيرة في العمل بالمؤسسات, وهو يتميّز بالإيجابية, وحب العمل, كما أنّه قابل للتقدم والتطوّر, وذو قدرة عالية على الإبداع والتجديد, ويمكن القول بأنّ الفلسفة التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف تتمثل بالاتي:

1- تزيد مساهمة الرؤساء والمرؤوسين في تحقيق أهداف المؤسسة إذا ما فهموا تلك الأهداف, وأدركوا أنّها لا تتعارض مع مصالحهم الشخصية.

2- لا توجد هناك طريقة مُثلى للأداء, ولكن يجب على الرؤساء والمرؤوسين البحث عن الطرق المناسبة للأداء في إطار الإمكانات والظروف والمتطلبات.

3- يوجد هناك نظام جيد للاتصالات, بما يساعد على توضيح المفاهيم, ويزيل الغموض وسوء الفهم, وبالتالي توجيه طاقات الأفراد جميعاً نحو خدمة الهدف المطلوب.

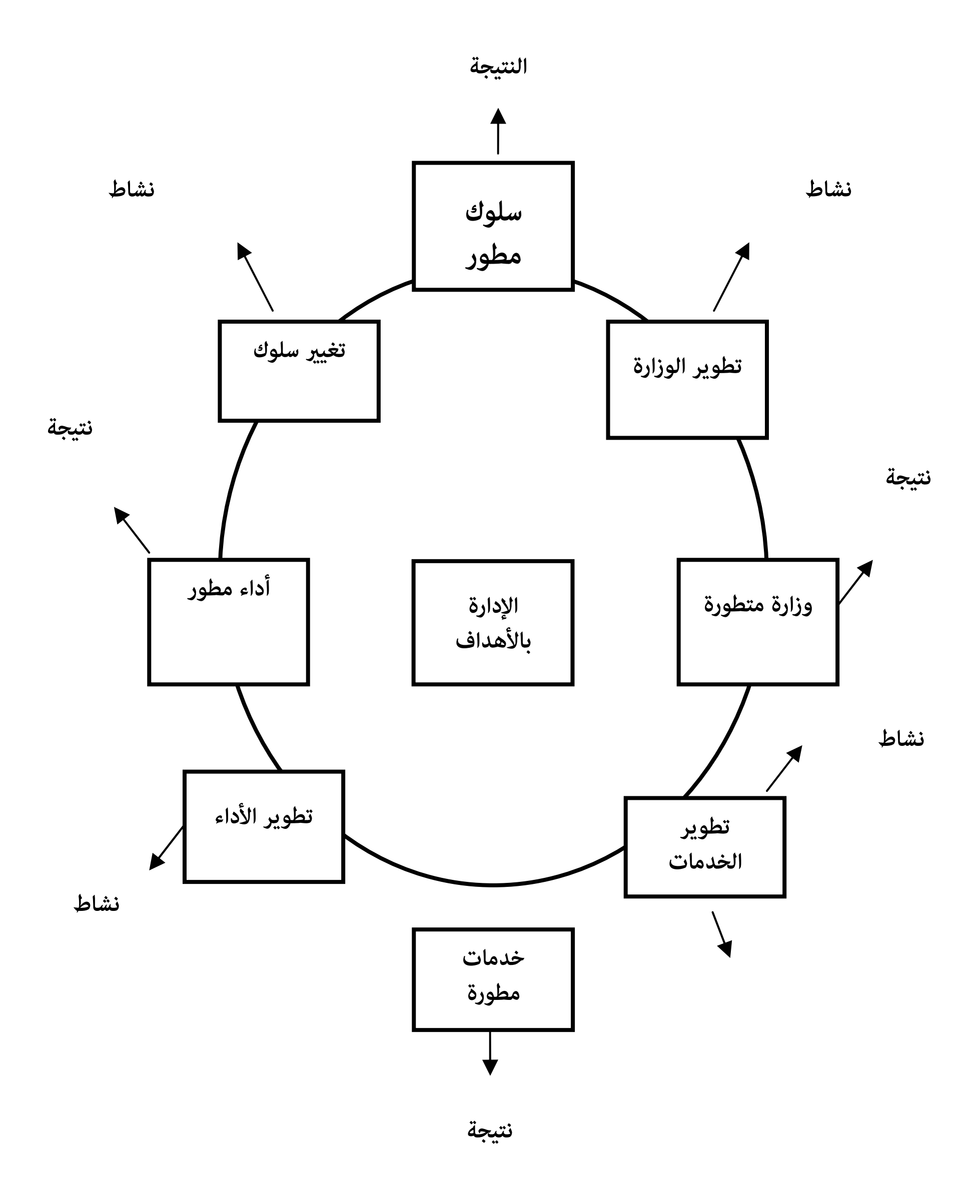
4- إنّ الإدارة عملية ديناميكية متحركة تستدعي تحديد الأهداف لكل فترةٍ زمنيةٍ بالطريقة التي تتناسب والظروف المتغيرة.

إنّ فلسقة الإدارة بالأهداف تقوم على أنّ معظم المديرين يستجيبون للأهـداف ذات الطبيعة المتحدية إذا تمّ إشراكهم فيها, ووجود بيئة تنتشر فيها المعرفة المتطورة والإستقرار النسبي والأحداث التي يمكن التنبؤ بوقوعها, وإنّ السلوك البشري سلوك رشيد ويتقبل النموذج الراشد, لتحقيق قيم الأفراد والمؤسسة والمجتمع, من منطلق أنّ ما هو جيد للفرد والمجتمع سيعود بالنفع على المؤسسة.

واستناداً إلى ما سبق, يرى المؤلفان بأنّ الإدارة بالأهداف تقوم كفلسفة عامة واسلوب عمل على ثلاث دعامات, الأولى: الإلتزام بنهج إداري يقوم على التخطيط ووضوح الهدف, والثانية: الإيمان بالإدارة كمنهجٍ ديمقراطيٍ يركز على المشاركة والتعاون مما يدعم الإبداع الإداري لدى الموظفين, أمّا الدعامة الثالثة: الإدارة بالأهداف تنطلق من النتائج وليس الأنشطة؛ ذلك لأنّ النتيجة هي الرباط الذي يجمع الموظفين, ويوحد جهودهم, ويوجّه أفكارهم نحو بلوغه, ويبيّن الشكل (3-4) تبيان الفرق الحقيقي بين الأهداف التي تنطلق من النتائج وليس الأنشطة أي (الإدارة بالأهداف).

شكل رقم (3-4)

الفرق بين النشاط والنتيجة



مبادئ الإدارة بالأهداف:(The Principles of MBO)

أماّ فيما يتعلق **بمبادئ الإدارة بالأهداف,** فإنّ الإدارة بالأهداف تقوم على مبدأين أساسين هما:

- **مبدأ المشاركة :** ويتعلق بضرورة المشاركة بين المـدير والمرؤوسـين في تحديـد أهـداف المؤسسة والخطـوات والعمليـات اللازمـة؛ لـصياغة الأهـداف وتحديـدها عـلى نحـو يساعد في اختيار الوسائل والطرق المتعلقة بالتنفيذ وطرق التقويم المناسـبة, كـما أنّ المشاركة تساعد على تحقيق الولاء, وتحمّل المـسؤولية, ورفـع الـروح المعنويـة عنـد المرؤوسين.
- **مبدأ تحقيق الأهداف:** نظراً لأنّ الإدارة بالأهداف تقـوم أساسـاً عـلى وضـع أهـداف المؤسسة على شكل النتائج المرجو تحقيقها. ولذا, فمن الضروري أن تكـون الأهـداف واضحةً لدى جميع الموظفين.
- **مبدأ القبول,** نظراً لكونه جزءاً لا يتجزأ من العملية التشاركية في وضـع الأهـداف في ظل تطبيق نظام الإدارة بالأهداف, وهذا مبـدأ منطقـي, إذ كيـف يـشارك الموظـف بصياغة أهداف وحدته ما لم يتوافر مبدا القبول؟!, فالقبول مقدمة منطقية وبديهية للمشاركة أولاً, مروراً بحالة الـولاء والإلتـزام والإخـلاص لتحقيـق الهـدف, وصـولاً إلى عملية الإبداع في تحقيقه.

غايات الإدارة بالأهداف:(The amis of MBO)

لايتوقـــع مـــن إدارات مـــنظمات الأعـــمال أن تقـــوم بالـــدور الاجتماعـــي المطلــوب في أغلــب الأحيـــان, لـــذا تتـــدخل الحكومـــات باعتبارهـــا الممثـــل الـــشرعي للـــشعب بجميـــع فئاتـــه, وحـــريّ بهـــذا التـــدخل أن يـــوائم ويحـــاكي التقـــدم الحاصـــل

بإدارات الحكومات الغربية من خلال تطبيقها لنظام الإدارة بالأهداف, فهي تعد من أكثر الأساليب مشاركةً, وحفزاً, وتقييماً للأداء.

هناك العديد من الأغراض التي يحققها الرئيس والمرؤوس والمؤسسة عند تبني الإدارة بالأهداف, ومنها:

1. يسهم هذا الأسلوب الإداري في زيادة الإنتاجية؛ نظراً لقيامه على المحاسبة والتقييم على أساس الإنجاز.
2. تشجيع الإبتكار نظراً لتأسيسه على منح الأفراد الحريّة في التصرّف في إطار قواعدٍ محددةٍ, مما يسهم في تحقيق المشاركة الفعّالة بين الرئيس والمرؤوسين, وصنع مناخٍ مناسب للعمل, وإشاعة جو من الديمقراطية, والعمل بروح الفريق, وتعزيز الثقة بين الرئيس والمرؤوس.
3. التشخيص الجيد لمشكلات العمل والتوصّل إلى حلول لها وتطوير العمل والأفراد؛ نظراً لبناء هذا النوع من الأساليب الإدارية وعلى وضوح الأهداف والتركيز باستمرار على الجهود المحققة لهذه الأهداف, والإهتمام بالعائد والأرباح والعمل على زيادتها, وتحقيق الرقابة الذاتية, وإشراك الجميع في العمل للنهوض بمستوى المهارات المتميزة.
4. تنمية التفاهم والتلاحم والإستقرار بين القيادات الإدارية وبين المستويات القاعدية, مما يسهم في تحسين الإنتاج وارتفاع مستوى الأداء.
5. رفع الروح المعنوية للمرؤوسين؛ نظراً لإعتماد هذا الأسلوب على معرفة مدى التقدّم نحو الهدف وخطوات التنفيذ ووضوح الرؤية التي يكوّنها المرؤوس عما يتوقعه من الرئيس.

6. وضع مجموعة من المعايير الرئيسة التي تمكّن من متابعة وتقييم أداء الموظفين بشكلٍ موضوعيٍ يدفع الكوادر الماهرة إلى التقدم إلى الأمام.
7. مراقبة تنفيذ الخطط والتي تدخل ضمن الأهداف الموكل تنفيذها للمؤسسة ومتابعة تنفيذ هذه الخطط أو الأهداف والبرامج أولاً بأول؛ مما يمكن من تقييم أداء كل وحدة من وحدات الإشراف والمسؤولية في هذه المؤسسات, والتعرّف أولاً بأول على الإنحرافات, واتخاذ الإجراءات اللازمة للتوصل إلى الحلول المناسبة لمعالجتها وتلافيها مستقبلاً.
8. إيجاد أساس لتحفيز الموارد البشرية, وتأكيد انتمائها للمؤسسة من خلال تطبيق نظام للحوافز الإنتاجية, والعمل على خلق روح المنافسة والإبداع بين مراكز المسؤولية بهدف تحقيق الأهداف الموضوعة بأقل التكاليف وأقصر السبل الممكنة.
9. تتيح للمرؤوسين فرصة صياغة الأهداف على نحو يساعد على قياسها وتقويمها.
10. ربط المؤسسة وتنسيق أوضاعها مع السوق والمتغيرات الخارجية.

ويتفق (عربيات,2008 ؛ جودة والزعبي والمنصور 2008؛ Ghicajanu, 2008) بأنّ الإدارة بالأهداف تهدف إلى تنمية القدرات التخطيطية لدى الرؤساء والمرؤوسين, وإدراك اهمية الأهداف, وتقوية الروابط والتعاون والتنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين, وتساعد الإدارة العليا على تقييم الموظفين بشكلٍ أكثر دقةً وواقعيةً, والإستفادة القصوى من كافة الإمكانيات المتاحة, والقضاء على الترهل والتسيب الإداري,

وزيادة الإنتاجية, وتزويد المـوظفين بالتغذيـة الراجعـة عـن مـستوى أدائهـم في تحقيـق الأهداف.

ولقد صُنِّفت مزايا الإدارة بالأهداف في ثلاثة محاور, **المؤسسة, والمشرف, والموظف:** أمّا فيما يتعلق بالمزايا ذات العلاقة **بالمؤسسة** فتتمثل بــ: زيـادة الإنتـاج وتحـسين الأداء, معرفـة جميع أعمال المؤسسة ومتابعتها في ضوء الأهـداف المحـددة, والمـشاركة في تحديـد الأهـداف التي تؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل ومعدل الغياب وانخفـاض الـشكوى, كـما تـؤدي المشاركة في تحديد الأهداف إلى ارتفاع الروح المعنوية, وتحمل المسؤولية, والعمـل الجماعـي, وزيادة درجة الرضا الوظيفي, العدالة في توزيع الحوافز, حيث إنّ ما يتقاضـاه أي فـرد يكـون بناءً على النتائج التي يحققها, وتزويد المؤسسة بأسسٍ موضوعيةٍ لتقييم الأداء, وفـيما يتعلـق بمزايا الإدارة بالأهداف بالنسبة **للمشرفين**, فمن أهمهـا مـا يـأتي: يمكّـن مـن تحقيـق الإتـصال الفعّال بصورة أفضل نظراً لأنّ المشرف والموظف قـد اتفقـا عـلى النتـائج المتوقعـة في العمـل, وتؤدي إلى تـوفير الوقـت للقيـام بعمليـات الإدارة نفـسها بـسبب تـشجيع تفـويض الـسلطة للموظفين في بعض المهام نظراً لتحديدها, وتؤدي إلى تركيـز المـشرفين عـلى النتـائج بـدلاً مـن التركيز على الأنشطة كنشاط, أمّا, مزايا الإدارة بالأهداف بالنسبة **للموظف** فإنها تعمـل عـلى: تقوية الشعور بالانتماء نظراً لمشاركته في تحديد الأهداف، ورفـع روحـه المعنويـة, والتـشجيع على تطوير نفسه من خلال تحليله لنقاط قوته وضعفه, ومن ثم يتعرّف على ما يجـب عليـه أن يفعله .

أمّــا فــيما يتعلــق بــصعوبات تطبيــق نظــام الإدارة بالأهــداف, فقــد ذكــر (Stewart and Stewart, 2007) أبرزها:

1. ضعف إلتزام المدراء على تطبيق نظام الإدارة بالأهداف في كافة المستويات.
2. وجود أهداف غير واضحة وغير محددة.
3. كثرة أوراق العمل.
4. الحاجة إلى تدريب الموظفين لتسهيل تطبيق هذا النظام, حيث إنّ تطبيق هذا النظام يحتاج إلى خبراتٍ إداريةٍ عاليةٍ لدى المدراء والموظفين على حد سواء, لذا لابد للمؤسسة من عقد البرامج التدريبية حول كيفية وضع الأهداف ومداها الزمني (قصيرة, متوسطة, وطويلة الأجل) ومعرفة خصائصها (الوضوح, والواقعية, وقابلية القياس).

خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف (Steps of Application of MBO)

اتفق معظم الباحثين على أنّ خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسة تتسلسل على النحو التالي:

1. **الخطوة الأولى:** تحديد وصياغة الأهداف العامة للمنشأة من خلال الإدارة العليا.
2. **الخطوة الثانية**: تقوم الإدارة التنفيذية بإعداد الأهداف التي ستحققها على ضوء أهداف الإدارة العليا التي يتبعون لها.
3. **الخطوة الثالثة** : تحديد أهداف الخط الإداري المباشر على ضوء أهداف الوحدة التنفيذية التي يتبع لها.
4. **الخطوة الرابعة:** تحديد هدف كل موظف بناءّ على أهداف الوحدة التنفيدية وذلك بالتعاون مع وحدته ورئيسه.
5. **الخطوة الخامسة**: المراجعة الدورية للأهداف التي حققها المرؤوسون.
6. **الخطوة السادسة** تقييم الإنجاز في نهاية الفترة المحددة المتفق عليها.

ويفصّل المحرج (2009) خطوات عدة إلى عملية الإدارة بالأهداف, وذلك على النحو التالي :

- o يقوم المدير بتحديد الأهداف ذات الأولوية مع الموظفين, على أن تكون الأهداف المختارة واضحةً ومحددةً وقابلةً للتحقيق في فترةٍ زمنيةٍ معقولةٍ.
- o يقدم المدير مؤشرات ومعايير الأداء (الطرائق والوسائل) التي تلبي الأهداف الواردة في الخطوة رقم(1).
- o اشتقاق أهداف جزئية تنبثق عن الأهداف الواردة في الخطوة رقم(1).
- o وضع أهداف إجرائية (عملية) لكل جانب من جوانب العمل.
- o اشتراك المدير والموظفين في وضع معايير لقياس الأهداف الجزئية من أجل تقويمها
- o تقدير مشترك من جانب المدير والموظفين لجدوى الأهداف الجزئية.
- o صياغة أهداف جزئية بديلة, تستخدم عند فشل تحقيق الأهداف الأولى.
- o اشتراك المدير والموظفين في اختيار الاستراتيجيات التي ستتبع في تحقيق الأهداف .
- o تحديد المهام الموكلة لكل فرد, ومراجعة الخطط التفصيلية ودور كل مشترك.
- o دراسة أثر الأنظمة الفرعية الأخرى ذات الصلة بالنظام.

- مراقبة العمليات وضبطها, وهذه عملية مستمرة يجب أن تسير مع العمل.
- تقويم الأداء وتحليل النتائج .
- إعادة الدورة مرة أخرى .

والشكل رقم (3-5) يوضّح خطوات تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف

شكل رقم (3-5) خطوات تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف[1]



1 المصدر: عبدالكريم بن عبدالعزيز المحرج(2009). **نموذج الإدارة بالإشراف:** ورقة عمل مقدمة لبرنامج تطوير المفاهيم والأساليب والأدوات الإشرافية في الميدان المنعقد في إدارة التعليم في الإحساء في المدة 30/2-2/3/1429هـ ص13

عناصر الإدارة بالأهداف:(The Elements of MBO)

إنّ اطلاق كلمة نظام على الإدارة بالأهداف يمكن توضيحها عندما تحدد مكونـات هـذا النظام, فالنظام هو مجموعة من النشاطات أو المركبـات, تعمـل مـع بعـضها الـبعض بهـدف تحقيق هدف معين. وإذا أمعنا النظر بنظام الإدارة بالأهـداف, فأنّـه مـن الجـلي التعـرّف إلى مركبات هذا النظام الستة, وهي: الأهـداف, والتخطـيط, والتوجيـه, والرقابـة, وتقيـيم الأداء, والتغذية الراجعة. وتجدر الاشارة أنّه في حال غياب أي عنصر من هذه العناصر, فـإنّ تطبيـق هذا النظام سيصبح أمراً متعذراً منه للغاية. أمّا عناصر الإدارة بالأهداف, فقد حـصر دنكـان (2000: 159) الخواص المشتركة للإدارة بالأهداف بقائمة قـصيرة, فهنـاك ثلاثـة عنـاصر أساسـية هـي: " المكونات الحقيقة لبرامج الإدارة بالأهداف: ارساء أهداف واضحة ومـوجزة ومفهومـة, وأن يشارك في عملية تحديد الأهداف مـن ينتظـر مـنهم أن يعملوهـا في ظـل المؤسـسة, وأن يكون تقييم الأداء على أساس النتائج".

وفيما يلي عرض لعناصر الإدارة بالأهداف الستة, وهي على النحو الآتي:

أولاً: الأهداف:(Objectives)

تتفق الأدبيات السابقة على أنّ الأهداف عبارة عن الغايـة التـي ينتظـر تحقيقهـا خـلال فترةٍ زمنيةٍ محددةٍ. ويعرّفها (Lombardi and Schemerhorn , 2007:26) بأنها" الـسبب لوجـود المؤسسات من خلال تقديم الخدمات لاشـباع رغبـات العمـلاء". ويعرّفهـا العـامري والغـالبي (203:2008) بأنّها: "حالة أو وضع مستقبلي تسعى المؤسسة للوصول إليه".

وتعـد الأهـداف العمليـة الأساسـية للتخطـيط, أي أنّ التخطـيط موجّـه نحـو تحقيـق الأهداف, فإذا كانت الأهداف غير مرغوب فيها أو غامضة, فلن يتمكن التخطـيط مهـما كـان حجمه من الوصول إليها, والهدف التنظيمـي هـو الـذى تـصبو المؤسـسة إلى تحقيقـه كغايـة ومستوى, وهو يتـأثر إلى حـدّ مـا بأهـداف القيـادة المنتخبـة وبأهـداف المـوظفين بالمؤسـسة وأهداف المجتمع وطموحاته ككل. تستند أهداف أي مؤسسة إلى قوانين ولـوائح وتقـوم عـلى ممارسة الشورى بين الأعضاء, كما أنّ كتابة الأهداف ليست مجرد واجب روتيني, بـل العامـل الفاصل بين النجاح والفشل. ولكي نفهم كيفية إعداد قائمة جيدة بالأهداف يمكن أن نتصورها مخلوقاً حيّاً مستقلاً , إنّ قلب مجموعة الأهداف هو فعل «إعمل», ورأسها يتمثل في «حامـل المسؤولية» الملهم الذي يدفع بالعمـل ويقـوم بـه, وجـسم الأهـداف هـو التكـاليف « بالمـال والوقت وجدول المواقيت», أمّا الساقان فهما «نتائج نهائية تخـضع لمقـاييس مناسـبة» تـصل بصاحب العمل المسؤول إلى مبتغاه.

وتختلف الأهداف باختلاف المؤسسات, إلا أنّه وبشكلٍ عامٍ يمكن تحديد نوعين مـن الأهداف للمؤسسات على اختلاف أنواعها, وهي كالآتي:

أولاً: الأهداف العامة: وهي التي تبرّر أنشطة المؤسسة, وتوضّح غـرض مـا تنجـزه للمجتمـع, كما تعد جوهر النتائج المتوقعة, وبالتالي تحدد الاطار العـام لمـدى نـشاط المؤسـسة وتغطـي فترات عديدة.

ثانياً: الأهداف الفرعية: وهي التي تؤدي دور معايير الأداء الوسيطة, وتستخدم لتحديد مدى التقدم نحو الأهداف العامة.

توجـد عـدة خـصائص يجـب الأخـذ بهـا عنـد إقـرار الأهـداف, إذ يؤكـد (Robbins and Coulter, 2007:193) بـأنّ الهـدف يجـب أن يكـون مكتوبـاً

(Writeen), وقابلاً للقيـاس (Measurable) واضـحاً (Clear) , ومعلومـاً لـدى كافـة الأطـراف (Communicated) ومثيراً (Challenging).

وقد ذكر(Dessler, 2009) مجموعة من هذه الخصائص, والتي أطلـق عليهـا سـمارت (SMART), وهي كالآتي:

- **التحديـد (Specific):** أي أن يكـون الهـدف محـدداً ومرتبطـاً بالنتـائج المرغـوب تحقيقها.
- **القياس (Measurable):** أي تحديد معايير الأداء العامـة التاليـة التـي تـستخدمها المؤسسات كأساس للتقييم والمراجعة كالكفاءة, والفاعلية والإنتاجية, والجودة.
- **إمكانيـة تحقيقهـا (Attainable):** أي تكـون سـهلة التحقيـق, أي مراعـاة عـدم الصعوبة المطلقة أو السهولة المطلقة, أي تجمع بينهما في آنٍ واحد.
- **الواقعية (Realistic):** بمعنى سهولة تطبيقها مـن الناحيـة العمليـة مـع مراعاتهـا لكافة الظروف الموجودة وقت التطبيق.
- **التوقيت (Timely):** بمعنـى تحديـد الفـترة الزمنيـة التـي يجـب تحقيـق الهـدف خلالها, وعدم ترك الأمور معلقة دون وضع محدداتٍ زمنيةٍ لتحقيقها.
- **عدالة الأهداف وواقعيتها:** يجب أن يقتنع الموظفون بعدالة الأهداف وواقعيتهـا حتى يتقبلوها بلا تذمرٍ, فمـن الواجـب أن يـصل الموظـف إلى إلتزامـه بتحقيـق أهدافه بعد موافقته عليها رسمياً, وبالتالي لا يشعر بظلم واقع عليه مـن طبيعـة الأهداف الملقاه على عاتقه.

- **وضـوح قواعـد النظـام وعواقـب المخالفـات للأهـداف**: أي أن تكـون الأهـداف مفهومةً من قبل الأفراد الذين سيعملون على تحقيقها, حتى يمكن تنفيذ العمـل على الوجه المرغوب به, ويجب أن يدرك الموظفون إدراكاً واضحاً لقواعد تطبيـق الأهداف حتى يتحقق الولاء لها, وعواقب مخالفاتها, والجزاءات التي تفرض على المخالفين لها.
- **المرونة فى تطبيـق الأهـداف**: ويـشير هـذا المبـدأ إلى إيجـاد ارتبـاط بـين الهـدف والإبداع الإداري لدى الموظف, فيطلق العنان لموهبته في تحقيق الأهداف, والتي هي بالأساس صنيعة أرائه ووليدة أفكاره.

ثانياً: التخطيط: (Planning)

يحدد التخطيط المسار من مرحلة إلى أخرى, وقد يعرج المـرء في طريقـه إلى الهـدف على منعطفاتٍ وطرقٍ جانبيةٍ متعددةٍ, وإذا لم يتم ضبط وتسديد اتجاه المسير, فقـد لا يـصل المرء إلى هدفه بتاتاً, أو قد يصل إلى مكانٍ آخرٍ غير المكـان الـذي كـان يقـصده, إنّ التخطـيط يتيح للمرء أن يحافظ على السير في الاتجاه الصحيح. ويـذكر (Ghicajanu, 2008)إنّ التخطـيط يتضمن تحديد الأهداف التـي يجـب تحقيقهـا, بحيـث يـدرك الموظفـون أهـدافهم ومـا هـو مطلوب منهم.

أمّـا مراحــل التخطـيط الاســتراتيجي, فهــي عــلى النحــو الاتي: المرحلــة الأولى: دراســة البيئــة والثقافــة التنظيميــة للمؤســسة, تليهــا المرحلــة الثانيــة وهــي تحديــد رؤيــة المؤســـسة ورســالتها وأهــدافها المــستقبلية بمــشاركةٍ فاعلــةٍ وإشرافٍ مباشــــرٍ مــن الإدارة العليــا, أمّــا المرحلــة الثالثــة: فتتمثــل بتحديــد واختيــار خطــة وإستراتيجــية العمــل, تليهــا المرحلــة الرابعــة وهــي: مرحلــة تقيــيم الأداء المؤســسي

من خلال دراسة وتحليل وتقييم الأداء الحالي ونقاط الضعف والقوة وفرص التحسين والتطوير والمخاطر المتوقعة لكل مجال من مجالات العمل الرئيسة, فالمرحلة الخامسة, بحيث يتم تجميع خطط العمل وتوحيدها, تتبعها المرحلة السادسة وهي: إعداد سيناريوهات وخطط بديلة لتطبيقها في الحالات الطارئة, ومن ثم المرحلة السابعة والتي تتمثل بتنفيذ الخطة وأخيراً, المرحلة الثامنة والأخيرة: وتتمثل بمتابعة التنفيذ وتقييم مدى التقدم في الإنجاز.

ثالثاً: التوجيه: (Supervision)

يُعرّف التوجيه بأنّه عملية إرشاد نشاطات الأفراد في المؤسسة في الاتجاهات المناسبة لتحقيق الأهداف, مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة وإقامة العلاقات والتنسيق بينها, بفرض تمكين الأفراد من العمل بأكبر فاعليةً, لتحقيق الأهداف بكفاءةٍ وفاعليةٍ مما يحقق رضا المسؤولين والموظفين والعملاء, وبهذا يعد التوجيه الوسيلة العلمية لنظام الإدارة بالأهداف.

رابعاً: الرقابة: (Controlling)

أشار (Lombardi and Schemerhorn , 2007) أنّ عنصر الرقابة في نظام الإدارة بالأهداف يتضمن ما يلي: أولاً: تحديد النقاط على الطريق والتي تساعد على تقويم برامج العمل من حين لآخر, والإطمئنان على سلامة سير العمل في الاتجاه المؤدي إلى الأهداف المنشودة, ثانياً: مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المتوقعة, ثالثاً: اتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما دعت الضرورة, بما في ذلك إعادة تحديد الأهداف إن ثبت عدم جدواها, وتغييرها إذا أصبحت غير ممكنة التحقيق, أو تغيير الخطة بكاملها إذا كانت هناك دواعٍ لذلك.

خامساً: تقييم الأداء: (Evaluation)

إذا كان التقييم ضرورةً في كل مجالات الحياة والعمل, فهو أكثر ضرورةً وأشد إلحاحاً في مجال الخدمة العامة, وتجدر الإشارة إلى أنّ قياس الأداء من الموضوعات الإدارية الهامة, التي يهتم بها الإداريون وكذلك العاملين معهم, فعلى أساسه يتحدد النجاح من الفشل عن طريق القرب والبعد من مقياس كل منّهما. وفي الواقع, فإنّ الإداريين الذين يهملون عمليات قياس الأداء هم أقرب إلى الفشل في العملية الإدارية التطبيقية منّهم إلى النّجاح.

فقد عرّف الطعامنه وعبد الوهاب (347:2005) مفهوم تقييم الأداء بأنّه: "عملية تهدف إلى قياس ما تمّ إنجازه من قبل منظمة ما خلال فترةٍ زمنيةٍ محددةٍ, مقارنةً بما تمّ التخطيط له كماً ونوعاً, وباستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحراف -إن وجدت- وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل". كما عرّفه عبد المحسن (2006) بأنّه: قياس الأداء الفعلي, ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حيّة لما حدث, ولما يحدث فعلاً, ومدى النجاح في تحقيق الأهداف, وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل إتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

وبناءً على هذا, يرى المؤلفان أنّ التقييم يُعد عملية تشخيصية وعلاجية ووقائية, تهدف إلى التعديل والتحسين والتطوير, فالتقييم عملية تشخيصية تهتم بتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة في الشيء المراد تقويمه.

أمّا معايير نظام التقييم, فهي تتعدد في المؤسسات, إذ تعتمد بعض المؤسسات معايير مطلقة أو معايير نّسبية, ويتم إختيار معايير تقييم وحدات قياس عديدة في المؤسسات تبعاً لطبيعة نشاطها وحجمها, ومجال عملها, مع الإشارة إلى وجود حالات يصعب فيها إعتماد معايير قياس لكونّها تقوم على أدوار العنصر البشري وأدائه الكيفي/النوعي الذي لا يمكن قياسه بمؤشراتٍ رقميةٍ محدّدةٍ.

سادساً: التغذية الراجعة: (Feed back)

وقد عرّفها فخر وميا وجعفر (2003) بأنّها: مجموع المعلومات التي ترد إلى المؤسسة حول الأثار السلبية والإيجابية للعمليات والأنشطة التي تجري داخل الوحدة الإدارية نتيجة المقارنة بين ما هو مستهدف طبقاً للموازنة ونتائج الأداء الفعلي, وأشار(جعفر,2003؛ DE Stobbeleir, Ashford, and Buyens,2008 ؛ Onne & Jelle, 2007) بأنّها تستخدم لعدة أهداف منها: تغيير الأهداف, والبحث عن وسائل بديلة, وتغيير طرق اتخاذ القرارات, والتنبؤ, وتغيير عملية التشغيل, وتطوير الأداء وكفاءة الموظف وإبداعه, لأنّ ذلك يعرّفه على نقاط القوة والضعف في أدائه, وبالتالي التخلص من جوانب الضعف والقصور السابقين, إذ توجد علاقة قوية بين الحصول على التغذية الراجعة والإبداع الإداري لدى الموظفين.

المراحل الأساسية لتطبيق الإدارة بالأهداف:(Stages of MBO)

تمر الإدارة بالأهداف بمراحلٍ متسلسلةٍ, تتمثل **بمرحلة التقديم** والتي يتخللها عملية الحصول على التأييد, تليها **التدريب**, ومن ثم مرحلة النمو والتعديل, وتضم هذه المرحلة ثلاث خطوات اساسية ألا وهي: **الإلتزام, والتصميم الجيد**, وتعيين **الخبير الإستشاري**, وتنتقل الإدارة بالأهداف بعد ذلك إلى **مرحلة التطبيق الفعلي**, بحيث يتعاون المدير ورئيسه على ترجمة الأهداف المحددة إلى نتائجٍ عمليةٍ, ومن ثم مرحلة المراجعة الدورية وتقييم الأداء, وهي المرحلة الجوهرية التي لا تتم الإدارة بالأهداف بدونها, وأخيراً **مرحلة النضوج**, وبذلك تكون قد دخلت الإدارة بالأهداف مرحلة **الإستقرار والنضوج** بعد فترات مخاض أسفر عنها أن تصبح الاسلوب اليومي للإدارة. وتعرض الدراسة الحالية هذه المراحل بشيءٍ من التفصيل, وعلى النحو الآتي:

أولاً: مرحلة التقديم: (Introduction)

تتميّز هذه المرحلة بدرجةٍ كبيرةٍ من الأهمية, إذ يتم فيها إرساء القواعد الأساسية للإدارة بالأهداف وترويج مفهومها النظري والعملي, والتي يتوقف عليها الفهم والإستيعاب الجيد للإدارة بالأهداف من جانب المديرين, والموظفين, وكافة الأطراف المعنية, وتضم هذه المرحلة الخطوات الاتية:

- **تأييد الإدارة العليا: (Advocacy)**

في حال توفر عنصر التأييد والدعم من قبل الإدارة العليا, ستجد الإدارة بالأهداف فرصةً كبيرةً في النجاح, وفي هذه الخطوة يدعى المعنيون إلى عدة لقاءاتٍ موّسعةٍ تضم جميع المدراء والرؤساء وربما مستويات أدنى إلى لتزويدهم بمعلوماتٍ صحيحةٍ عن الإدارة بالأهداف من قبل مجموعة من

المتخصصين, فمن مدير الموسسة إلى الأساتذة والخبراء, إلى المديريين الذين يشغلون مناصب مهمة في المؤسسة ويشرح لهم وتوقعاتهم عن الإدارة بالأهداف, وفرص نجاحها, ومزاياها, وفوائدها, والجهود المطلوبة لتنفيذها, والعوامل المساعدة على نجاحها وأدائها لمهمتها المتوقعة منها.

- **التدريب: (Training)**

بينما كانت الخطوة السابقة تمهّد للإدارة بالأهداف وتروّج لمفهومها الصحيح وتعرض تصورات المختصين بشأنها وتوقعاتهم تجاهها, فإنّ هذه الخطوة تعني التدريب المنظّم لجماعات المدراء, والرؤساء الذين سيشتركون في تطبيق الإدارة بالأهداف, ويراعي تكوين جماعات (عادة صغيرة العدد). من المديرين الذين يتقاربون في المراكز والمهارات والأفكار ليتوافر عنصر التفاهم والتناغم فتزيد فعالية التدريب, فضلاً عن اللقاءات التي يعقدها المديرون العامون ومديرو الإدارات والمديرون ورؤساء الأقسام.

ويحتل التدريب مكانةً هامةً بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية والخدمية وتحسين أساليب العمل, ولعل السبب لهذه المكانة في كافة المستويات الإدارية المختلفة هو الدور الفعّال الذي يلعبه التدريب في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية؛ ما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءةٍ عاليةٍ, وقد قسّم العزاوي (2009) الأهداف التدريبية إلى ثلاثة أنواع من الأهداف, وهي:

1- **الأهداف التدريبية الإبداعية**: وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة العليا بحكم مسؤلياتها عن الأهداف الإستراتيجية التي تقتضي الإبداع.

2- **الأهـداف التدريبيـة الإشرافيـة والتنـسيقية وحـل المـشكلات:** وهـي الأهـداف الموجهـة إلى الإدارة الوسـطى لمـسؤولياتها في الإشراف عـلى المـوظفين في الإدارة الدنيا, والتنسيق مع الإدارة العليا, ومعالجة المشكلات الناجمة عن العمل.

3- **الأهداف التدريبية الإعتيادية والمعلوماتية:** وهي الأهـداف الموجهـة إلى الإدارة الدنيا أو الموظفين التنفيذيين الذين يحتاجون إلى زيادة المعرفة وتنمية القدرات والمهارات التي يحتاجها عملهم.

يتكون التدريب من أربع مراحل منطقيـةٍ متتابعـةٍ, تبـدأ هـذه المرحـل بــ: تحديـد الإحتياجات التدريبية: أي تحديد المهارات المطلـوب رفعهـا لـدى أفـراد وإدارات معينـة, ثـم **تصميم البرنامج التدريبي:** أي ترجمـة الأهـداف إلى موضـوعات تدريبيـة وتحديـد الاسـلوب الذي سيستخدمه المدربون في توصيل موضوعات التدريب إلى المتـدربين, وميزانيـة التـدريب وينتقل الأمر بعد ذلك إلى مرحلة **تنفيذ برنامج التدريب:** والتي تتـضمن أنـشطة هامـة مثـل تحديد المكان والزمان والإجراءات خطوة بخطوة. وأخيراً, وبعد انتهاء برنامج التدريب يحتـاج الأمر إلى: **تقييم برنامج التدريب:** ويتم ذلـك مـن خـلال تقيـيم المتـدربين أثنـاء التـدريب أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج.

ثانيا: مرحلة النمو والتعديل: (Growth of Modification)

يتفق البـاحثون(Antoni, 2005; Rossi & Warglien, 1999 ؛ المحـرج, 2009) بـأنّ مرحلـة مرحلة النمو والتعديل تمر بالخطوات التالية:

1. الإلتــزام: أي وجــود الإلتــزام الــذاتي عنــد المــدراء لتطبيــق الإدارة بالأهــداف, والرغبــة في بــذل قــصارى جهــدهم في تطبيقهــا لزيــادة إحــتمالات نجاحهــا. ولــكي يتــوافر عنــصر الإلتــزام لابــد مــن وجــود وجهــة

نظر إيجابية إزاء هـذا الإتجـاه الإداري المميـز فـلا يمكـن أن يـنجح مـا لم يكـن المدير مقتنعاً به وبالتالي ملتزماً في تطبيقه.

2. التـصميم الجيـد: أي أنّ الإدارة بالأهـداف يجـب أن تـصمم خصيـصاً بالمؤسـسة أو القسم الذي سيطبقها بعد دراسة ظروفه وإمكاناته وبيئته وذلـك حتـى تـتلائم مـع إحتياجاته.

3. مستشار الإدارة بالأهـداف: قـد يـضطر القـسم المعنـي الإسـتعانة بخبـير إسـتشاري؛ بهدف دراسته من جوانبٍ متعددةٍ كظروفه وإمكاناته والبيئة التـي يعمـل بهـا, ثـم يشترك مع الأطراف ذات العلاقة في وضع البرنامج المناسب للإدارة بالأهداف, وتجدر الإشارة أنّ المستشار ليس مسؤولاً عن مجموعة من الأعباء, ولا يجوز له التدخل بها, كما أنّه غير مسؤول عن وضع الأهداف أو الإشتراك في تحديدها, وبالتـالي لا يتحمـل نتيجة سوء جودة الأهداف, فضلاً عن عدم تدخله في إجراء المقابلات واللقاءات التي يعقدها المدراء, وأخيراً لا يسأل الخبير الإستشاري عن تحقيق النتائج أو جودتها.

ثالثاً: مرحلة تطبيق الإدارة بالأهداف: (Application)

تعد هذه المرحلة البداية الحقيقية للإدارة بالأهداف, إذ تبـدأ الإدارة بالأهـداف تمـارس بالتفصيل عـلى مـستوياتٍ تنظيميـةٍ مختلفـةٍ_ غالبـاً في المـستويات العليـا_ فيتعـاون المـدير ورئيسه على ترجمة الأهداف المحددة إلى نتائجٍ عمليةٍ, وذلك حسب الخطوات الأتية:

أ- يطلــب الــرئيس مــن المــدير الــذي يليــه مبــاشرةً عــلى الهيكــل التنظيمــي أن يــضع تــصوراً مبــدئياً عــن مجــالات النتــائج الرئيــسة لوظيفتــه والأهــداف التي يمكنـه تحقيقهـا في فـترةٍ زمنيـةٍ محـددةٍ, وعـن سـبل تحقيـق هـذه الأهـداف

والمعايير المناسبة لقياس النتائج والمشكلات المتوقعة لوضع الحلول المناسبة لها.

ب- يناقش الرئيس مع مرؤسيه هذا التصور المبـدئي ويبحثونـه مـن كافـة الوجـوه, مثـل مدى واقعية الأهداف التي يحددها المدير, ودرجة تناسـقها مـع الأهـداف الأخـرى, وإمكانية تحقيقها والموارد المتلاحة لتحقيقها.

رابعاً: المراجعة الدورية وتقييم الأداء: (Revision of Evaluation)

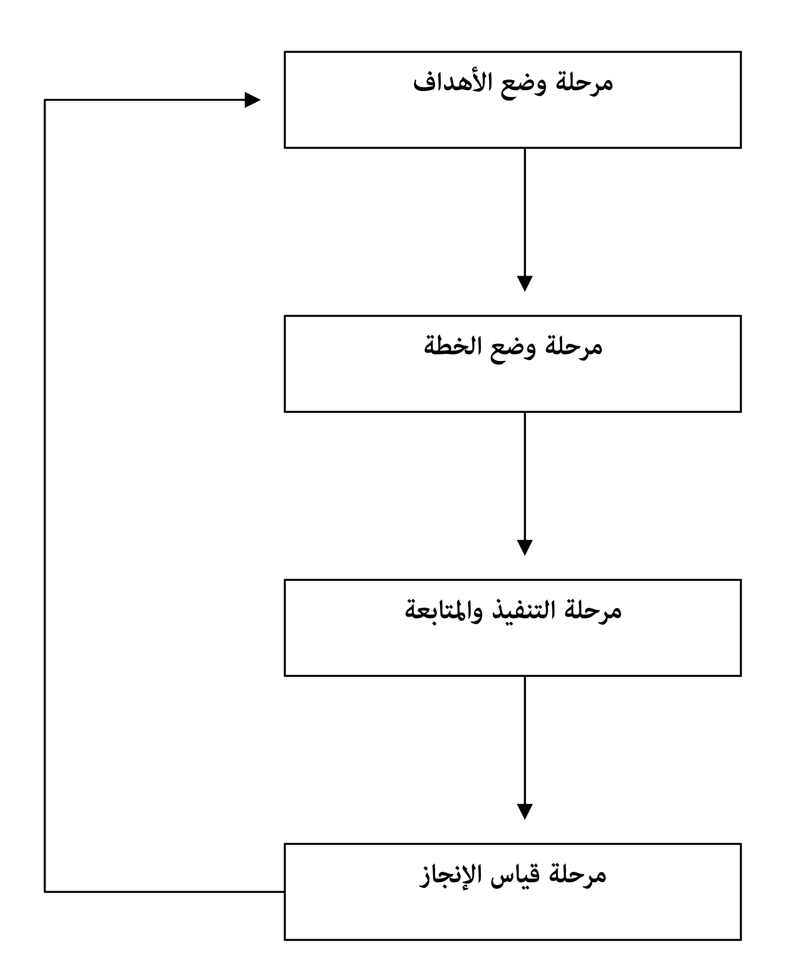
وبناءّ على ما سبق, لابد من أن يقوم القسم بمتابعـة تنفيـذ الإدارة بالأهـداف, والإطـلاع على الإنجازات التي تحققت, والصعوبات التي استجدت والحلول التي اتخذت, وفعالية هذا الحلول في التغلّب على المصاعب, ونظراً لأنّ الأجهزة والمؤسسات اليوم تعمل في بيئةٍ متحركةٍ, وليست ثابتة, فإنّ ذلك يستدعي إجراء مراجعةٍ مستمرةٍ.

خامساً: مرحلة النضوج: (Maturity)

وفي هذه المرحلة يبدأ مفهوم الإدارة بالأهداف بالإنتشار داخل الأوسـاط الإداريـة, وعند المعنين من رؤساء ومرؤسين, فهي بذلك تكون قد دخلت مرحلة الإستقرار والنـضوج. إذ تبدأ نتائجها الإيجابية في الظهور, ويعتاد الجهاز عليها حتى تـصبح الاسـلوب اليـومي لـلإدارة, تمارسه في وظائفهـا التخطيطيـة والتنظيميـة والقياديـة والرقابيـة, وربمـا تعممـه عـلى جميـع وحدات المؤسـسة. ويـوجز المحـرج (2009) مراحـل تطبيـق نمـوذج الإدارة بالأهـداف بـأربع مراحل هي: مرحلة وضع الأهداف, ومرحلة وضع الخطة, ومرحلة التنفيذ والمتابعة, ومرحلـة قياس الإنجاز, وذلك على النحو الآتي :

شكل رقم (3-6)

مراحل تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف [2]



2 المصدر: عبدالكريم بن عبدالعزيز المحرج(2009). **مرجع سابق.**

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو حمّور, عنان (2010). **الإدارة بالأهداف وأثرها على دعم الولاء التنظيمي والإبداع الإداري في القطاع الحكومي الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى في مراكز الوزارات,** رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك, إربد, الأردن.

البستان, محمد وعبد الجواد, عبد الله وبولص, وصفي (2000). **الإدارة والإشراف التربوي: النظرية, البحث, الممارسة.** الكويت: مكتبة الفلاح.

ثابت, عادل. (2008). **سيكولوجيا الإدارة المعاصرة** .عمان: دار الثقافة.

جعفر, منى (2003). **النظام المحاسبي الملائم لتطبيق نظام الإدارة بالأهداف مع دراسة تطبيقية على الشركة الطبية العربية (تاميكو),** رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة تشرين, سورية.

جودة, محفوظ و الزعبي, حسن والمنصور, ياسر (2008) **منظمات الأعمال: المفاهيم والوظائف,** ط2. عمان: دار وائل.

الحر, عبد العزيز (2000). **التخطيط الاستراتيجي**. عمّان: مكتبة جرير.

حريم, حسين (2008). **ادارة المؤسسات: منظور كلي,** ط1, عمّان: دار الحامد.

الحسن, حسام (2001). **الإدارة بالأهداف: دراسة ميدانية للشركات المشمولة بالقرار الوزاري رقم 781تا1999/1/17,** رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة دمشق, سورية.

حسين, سلامة عبد العظيم (2004). **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعّالة,** عمّان: دار الفكر.

الخوالدة, عايد. (2007). **إدارة التجديد والإصلاح التربوي,** ط1,عمّان: دار عالم الثقافة

دنكان, جاك. ترجمة محمد الحديدي (2000). **أفكار عظيمة في الإدارة,** عمّان: الدار الدولية للنشر.

سالم, فؤاد ومخامرة, محسن والدهان, أميمة ورمضان, زياد (2009). **المفاهيم الإدارية الحديثة,** ط9, عمان مركز الكتب الأردني.

صالح, محمد (2001). **أصول ومبادئ الإدارة العامة**, جامعة عدن: اليمن.

صديّق, عبد القادر (2009). **معيقات تطبيق الإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة,** رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة أم القرى, السعودية.

الصيرفي, محمد (2005). **مفاهيم إدارية حديثة,** ط1, عمّان: دار الثقافة.

العامري, صالح والغالبي, طاهر (2008). **الإدارة والأعمال,** ط2, عمّان: دار وائل.

عبد المحسن, توفيق (2006). **إتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن**, القاهرة: دار الكتاب الحديث.

عبد الوهاب, علي (1984). **الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق,** القاهرة : مكتبة غريب

عربيات, ياسر (2008). **المفاهيم الإدارية الحديثة**, ط1, عمّان: دار الجنادرية.

العميان, محمود (2005). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**, ط3, عمّان: دار وائل

العميان, محمود (2010). **السلوك التنظيمي في منظمات العمل,** ط5 , عمّان: دار وائل.

فخر, نواف وميا, علي و جعفر, منى (2003). النظام المحاسبي الملائم لتطبيق نظام الإدارة بالأهداف مع دراسة تطبيقية على الشركة العربية "تاميكو" **مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية, سلسلة العلوم الاقتصادية,** 25(5), 2003

فليه, فاروق وعبد المجيد, السيد (2005)**. السلوك التنظيمي: إدارة المؤسسات التعليمية,** ط1, عمّان: دار المسيرة.

القريوتي, محمد (2000). **السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة.** عمّان: دار الشروق.

القريوتي, محمد (2003). **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي فيالمنظمات المختلفة,** ط3, عمّان: دار الشروق.

المحرج, عبدالكريم (2009). **نموذج الإدارة بالإشراف:** ورقة عمل مقدمة لبرنامج تطوير المفاهيم والأسـاليب والأدوات الإشرافية في الميدان المنعقد في إدارة التعليم في الإحساء في المدة 30/2-2/3/1429هـ.

مرعي, محمد (2001). **دليل نظام إدارة التقييم في المؤسسات والإدارات: دليل التطـوير الإداري, (8)**, ط1, دمشق: دار الرضا.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Adesoye, A. (2000). Management by objectives: A guide for intramural sports administration. ***College Management Peter Inc***. 23 (8), 12-19.

Antoni, C. (2005). Management by objectives: An effective tool for teamwork? ***International Journal of Human Resource Management*** 16(2), 174-184

Brim, R. (2004) ***A management by objectives history and evolution goals and objectives… from MBO, to deming, to PM and beyond and more importantlywhat the implications mean for you***, available at: www.performancesolutionstech.com

Charles, H (2007) Using MBO to formulate a company training plan getting started, ***Emerald Group Publishing limited***, 405-408

Dahlsten, F; Styhre, A and Williander, M (2005) The unintended consequences of management by objectives: The volume growth target at Volvo Cars, ***Leadership & Organization Development Journal***, 26 (7), 529-541

Ghicajanu, M (2008) Strategic planning and control in management by objectives, ***Fascicle of Management and Technological Engineering***, 17 (22), 2239-2245

Jacques, J and Ryan, E (2008) Does management by objectives stifle organizational innovation in the public sector?, ***Canadian Public Administration***, 21 (1), 16 - 25

Jaderberg, Y. and Kristiansson, E. (2007). ***Management by objectives in the culture sector: A study of four cultures units in public sector***, Bachelor thesis in business economics and law. Goteborg University.

Lombardi, A. and Schemerhorn, J. (2007) ***Health care management***, USA: John Wiley & Sons, Ltd

Lowry, C & Baughman, S. (2007). **Organizational climate & diversity assessment OCDA - National Project**, Association of Research Libraries Membership Meeting, October 11, 2007.

Nikolic, S. (2002). Enterprise restructuring management by objectives in the Privatization process, ***Economics and Organization***, 1 (10), 1- 6

Okkonen, J (2007) Democracy in management, the new coming of MBO via organizational dialogue, ***Benchmarking: an International Journal***, 14 (1), 7-21

Onne, J. & Jelle, P. (2007). Goal orientations and the seeking of different types of feedback information, ***Journal of Occupational and Organizational Psychology***, *1-3*.

Robbins, S. Coulter, M (2007). **Mangement**, 9th ed, USA: Pearson Education International.

Robbins, S. & Judage, T. (2007). ***Organizational behavior***, 12th Ed. New Jersey: Upper Saddle River

Rodger, R, Hunter, J (1992). A foundation of good management practice in government: Management by objectives. ***Public Administration Review***, 52(1), 27-39.

Rossheim, J. (2010) **2010 employee engagement trends**, U.S: MWW

Rossi, A. and Warglien, M. (1999). ***The effectiveness of alternative programs of management by objectives on firm performance***: An experimental study, technical report , DISA: University of Trento

Shetty, Y. and Carlisle, H. (2000). Application of management by objectives in a university setting: an exploratory study of faculty reactions,***Educational Administration Quarterly***, 10 (2), 65-81.

Steineke, J. and Hedin, S. (2008). ***Management by objectives and results*: *Structures and practices in the regional policy field in the Scandinavian countries and Iceland***. Stockholm, Sweden

Stewart, V and Stewart, A (2007) Practical difficulties how to avoid them MBO, ***Emerald Group Publishing limited*,** 297-299

Tahir, Q; Shafkat, k and Mohammad, K (2008) Management by objectives: An effective tool for organizational performance: A case study of Pakistani Industries, ***Proceedings of ASBBS***, 15 (1), 22-32

Wells, L (2009). Chevler adds £150k machine after MBO. ***Packaging News*,** 12(6), 6-13.

الفصل الرابع

الإدارة بالشفافية

(Management by Transparency)

الفصل الرابع

الإدارة بالشفافية (Management by Transparency)

تمهيد:

تعد الشفافية من المواضيع الإدارية الحديثة التي أخذت الإدارات الواعية زمام الإهتمام بها, لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية ومساهمتها في تنمية المنظمات بغية الوصول إلى جهازٍ تنظيمي قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة, فإنّ حق الإطلاع على المعلومات أوكسجين الديمقراطية, فإذا لم يعرف الناس ما يحدث في مجتمعهم, وإذا كانت أعمال أولئك الذين يحكمونهم مخفيةً, لا يمكنهم المشاركة فعلياً في شؤون ذلك المجتمع, كما أنّ الإطلاع على المعلومات يُعد شرط أساسي من شروط الحاكمية الرشيدة, فقد أشار العالم الاقتصادي أمارتيا سين (Amartya Sen) الحائز جائزة نوبل, لم يكن هناك أبداً من مجاعة حقيقية في بلد يتمتّع بحكومةٍ ديمقراطيةٍ وصحافة حرّة نسبياً, فالإطلاع على المعلومات يسمح للناس بتفحّص أعمال الحكومة بدقّةٍ, وهو أمر أساسي لإجراء مناقشة مناسبة لتلك الأعمال.

فمن أراد أن يتعرّف على مقومات حضارة وتقدم أمة ما, فلينظر إلى نظمها القانونية والإدارية التى تحكم وتنظّم إدارة شؤونها العامة, فتلك النظم هي مرآة تقدمها أو تخلفها, لما لها من تأثيرٍ مباشرٍ على كيفية أداء وسلوك المؤسسات والمنظمات في ممارسة وإدارة الشؤون العامة, ومن هنا تأتي الإدارة بالشفافية(Management by Transparency) كأحد أهم مقومات نجاح التنمية المستدامة, لأنّها توفّر العمل في بيئة تتسم بالشفافية التامة فتؤدي إلى

جودة الأداء الفردي والمؤسسي, وبالتـالي تمكّـن شركـاء التنميـة (الحكومـة, والقطـاع الخـاص, ومنظمات المجتمع المدني, والمواطنين) من الوصول إلى الأهداف ودفع حركة التقدم والنهـوض بالمجتمع نحو حضارةٍ راقيةٍ.

ومما لا شك فيه أنّ المسؤول الإداري الناجح هو الذي يحرص على تقديم نـشاطه في إطار من النزاهة, ما دام يؤدي مهامه تحت أعين الموظفين والمجتمع كافّةً, أمّا حق المواطن في الحصول على المعلومات حول بناء ونشاط المنظمات والهيئات العامة فيأتي من أنّ المؤسـسات العامة تحتفظ بمعلوماتٍ لا تخصها بل بالنيابة عن العامة, وبناءاً على هذا المبدأ يحق للأفـراد الحصول على هذه المعلومات, إلا في حالة ضرورة إبقائها سريةً للمصلحة العامة, أو إذا كانت تتعلق بخصوصية الأفراد.

الشفافية في القرأن والسنة:

ظهرت مؤخراً الإدارة بالشفافية كمصطلح رقابي, وكأحـد الـضمانات ضـد الممارسـات غير السليمة في شركات القطاع الخاص وفي الدوائر الحكومية, فقد اعتمدتـه الـدول المتقدمـة كمعيار للنزاهة, فهل هو مبدأ جديد, أم أنّ عمره من عمر الإسلام ؟!

يظهـر جليـاً أنّ الــشفافية طُبقــت منــذ مجــيء الإســلام, إذ يكــشف القــرآن الكــريم عــن الممارســات الخاطئــة بــين النبــي وزوجاتــه وأصــحابه, وينّــزل بهــا آيــات تُتلى إلى يوم القيامة, منهـا بعـض الأمثلـة: (عَـبَسَ وَتَـوَلَّى {1/80} أَن جَـاءهُ الْأَعْمَـى)عـبس: 1 - 2 , وقولـه تعـالى(يَـا أَيُّهَـا النَّبِــيُّ لِـمَ تُحَـرِّمُ مَـا أَحَـلَّ اللــهُ لَـكَ تَبْتَغِـي مَرْضَـاتَ أَزْوَاجِــكَ وَاللـــهُ غَفُــورٌ رَّحِــيمٌ)التحــريم: 1, وأخــيراً قولــه ســبحانه وتعــالى: (وَإِذْ

تَقُولُ لِلَّذِي أَنْعَمَ اللـهُ عَلَيْهِ وَأَنْعَمْتَ عَلَيْهِ أَمْسِكْ عَلَيْكَ زَوْجَكَ وَاتَّقِ اللـهَ وَتُخْفِي فِي نَفْسِكَ مَا اللـهُ مُبْدِيهِ وَتَخْشَى النَّاسَ وَاللـهُ أَحَقُّ أَن تَخْشَاهُ)الأحزاب: 37, ومن هنا يتضّح أنّ الإسلام حرص على تطبيق مبدأ الشفافية والتأكيد عليه.

كما وردت أمثلة عديدة تؤكد تطبيق الشفافية في الشؤون الإدارية للدولة الإسلامية, في زمن الرسول محمد عليه الصلاة والسلام, وكذلك فعل الخلفاء الراشدون من بعدهم وخصوصاً الخليفة عمر بن الخطاب رضي اللـه عنه الذي طبق مبدأ الشفافية كتطبيقه مبدأ (من أين لك هذا), إذ أنّه كان يطالب الولاة بكشف ممتلكاتهم ويحصيها قبل تكليفهم ثم يرسل العيون من غير العرب لرصد وتقييم أداء ولاته, ولم يكتفِ عمر بسنّ مبدأ الشفافية بل طبقه إذ صادر أموال واليه على البحرين, حينما علم وتوثق لديه أنّه بعد فترةٍ من ولايته على البحرين, قد بلغ حداً كبيراً من الثراء, لذلك استدعاه فقال له: (ألا تعلم أني استعملتك على البحرين وأنت حاف لانعل في رجليك! , من هنا يمكن القول إنّ تطبيق الإدارة بالشفافية ليست حديثة العهد, بل سبق الإسلام إليها منذ أكثر من أربعة عشر قرناً.

مفهوم الشفافية: (Definition of Transparency)

يخالط العديد من الأكاديميين الشك حول حقيقة نشأة مفهوم الشفافية, فالبعض يرى أنّه مفهوم سياسي بحت, والبعض الأخر يرى أنّه موضوع إداري, ويؤكد المولفان على ضرورة الدمج بين الرأيين السابقين مع تأكيد صحتهما, فالإدارة العامة وُلدت في بيت العلوم السياسية, فقد كانت الإدارة تدرّس في كليات العلوم السياسية, وفي هذا إشارة إلى حقيقةٍ مفادها أنّ الكثير من المصطلحات السياسية والإدارية لها نفس المنشأ والمنبت, حيث لا تعارض

أو تضارب بينها, فالعلوم الإنسانية مكمّلة لبعضها البعض, وبذلك فقد تعددت التعريفات حول مفهوم الشفافية, وتعرّف الشفافية إصطلاحاً بأنّها مفهوم يطلق على ما يمكن استيعابه بسهولةٍ وفهمه, أو ما يمكن استيضاحه بسهولةٍ واكتشافه, وقد طرحت البحوث والدراسات مفاهيم متعددة لمعنى الشفافية وفيما يلي عرض لأهم تلك:

ويعرّفها الخرابشة (1997) بأنّها: الوضوح في التشريعات وسهولة فهمها وموضوعيتها, ووضوح لغتها, ومرونتها, إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها, وسهولة الوصول إليها من قبل جميع العاملين.

إذ يعرّفها (Bertucci,1999) بأنّها: وجود نظام واضح ومعروف للمؤسسة لدى موظفيها والمواطنين.

يعرّفها(Herman, 2010) بأنّها: مدى معرفة المواطنين بأنشطة وبرامج المؤسسة, وكيفية الحصول على خدماتها, بالإضافة إلى الكشف عن إيراداتها ونفقاتها, ويعرّفها المؤلفان بأنّها: وضوح الأنظمة والإجراءات داخل المؤسسة, وعلنية أهداف المؤسسة العامة, وكذلك مرونة العلاقة بينها وبين المواطنين.

مفهوم الإدارة بالشفافية:(Definition of Management by Transparency)

تعد الإدارة بالشفافية عنصر رئيس من عناصر المساءلة البيروقراطية يترتب عليه جعل جميع الحسابات العامة وتقارير مدققي الحسابات متاحة للفحص العمومي الدقيق, ويعرّفها (Pells, 2007) بأنّها: عملية إستجابة المؤسسات لحاجات الناس ولمشاغلهم بطريقةٍ تكون شفافةً.

ويعرّفها عفيفي (2006) بأنّها: عملية تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات والتشريعات وغير ذلك من الأدوات, التي تكفل حق المواطن في معرفة وفهم ومراقبة وتقييم قدرات وسلوكات الموظفين العموميين, وإتاحة المعلومات للمواطنين عن ذلك دون طلب, أو بناء على الطلب حسب الحالة.

ويعرّفها (Orszag, 2009) بأنّها: عملية تتيح التدفق الحرّ للمعلومات, والإطلاع المباشر على العمليات والمعلومات المرتبطة بهذه المصالح, وتوفر لهم معلومات كافية تساعدهم على فهمها ومراقبتها.

ويعرّفها (Herman, 2010) بأنّها: إلتزام إدارة المؤسسة بنشر وإتاحة المعلومات حول بالإجراءات والقرارات والخدمات, وكذلك معلومات حول الأشخاص والمسؤولين في المؤسسة بشكلٍ دوريٍ, كما يعبّر عنها بوجود سياسة عامة للإفصاح عن المعلومات, وضمان حق المواطن في المعرفة.

وفي ضوء ما تقدم, يرى المؤلفان أنّ الإدارة بالشفافية عملية خلق بيئة عملية صحية تكون فيها المعلومات المتعلقة بالقرارات والأعمال متاحةً ومفهومةً, والقائد ذو الشفافية يبتعد عن موضع الشبهات, ويكون ذو شفافية في كل ما يقدمه من معلوماتٍ صادقةٍ للموظفين والجمهور, إذ تعتمد الإدارة بالشفافية إعتماداً كبيراً على توفير المعلومات وصحتها, إذ ترتبط نوعية عملية صنع القرار والمخاطر والتكاليف المترتبة عليها بطبيعة المعلومات التي يتم تزويدها لصنّاع القرار.

أهمية الإدارة بالشفافية: (Significance of MBT)

للإدارة بالشفافيه أهمية بالغة القصوى على كافة الأصعدة والمستويات, فعلى مستوى المؤسسة, تعد الإدارة بالشفافية تتيح الفرصة للعاملين في استغلال طاقاتهم الفكرية والبدنية لتطوير أداء المهام, إذ إنّ الشفافية تسهم في تطبيق الأفكار الخلاقة, وتبني التغيير وتطبيقه بما يتلائم مع أهداف المنظمة, كما أنّ زيادة الشفافية يؤدي إلى سهولة الحصول على الخدمات من قبل المواطنين, ووضوح إجراءات التعامل مع الدوائر الحكومية مما يساهم في التقليل من فرص حدوث الإنحرافات, كما تلعب دوراً واضحاً في مدى إدراك وفهم العاملين للمهام المنوطة بهم, وبالتالي تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. كما تكمن أهمية الشفافية بالأتي:

1. تجعل الموظف أكثر حذراً وحرصاً في أعماله, خشية المساءلة من الرؤساء و المواطنين .
2. تحسّن من أداء العاملين, مما يؤثر بشكلٍ كبيرٍ على نوعية الخدمات المقدمة وعلى درجة التنافسية للمنظمة.
3. إتاحة المعلومات تجعل الموظف في وضع أفضل لتخطيط نشاطاته وإجراء حساباته, وبالتالي يكون سلوكه أكثر رشداً لمصلحته ولمصلحة المنظمة والمجتمع بأسره .
4. الشفافية و إتاحة المعلومات تقلل المخالفة عن جهل بالقواعد, ويقلل المخالفة أيضاً حال معرفتها وإدراك العواقب الوخيمة المترتبة على المخالفة .
5. تزيد الشفافية من فرص المشاركة في صنع قواعد المجتمع وتشريعاته من كل الأطراف ذات العلاقة.

كما يضيف (Pells, 2007; Herman, 2010) بأنّ الإدارة بالشفافية تساعد في معالجة كافة الظواهر السلبية في الأداء الحكومي والإداري, وتبسيط الإجراءات الإدارية والتنفيذية, وعدم التعقيد وتفكيك البيروقراطية الإدارية, وضمان النزاهة في التنفيذ, كما أنّها تُكسب السلطة السياسية والإدارة العامة في الدوله ثقة واحترام الشعب وذلك يقوي العلاقة بينهما, حيث تكون بينهما علاقة تعاونية لضمان المصلحة العامة, وتفتح أبواب الحوار وتوفّر قنوات إتصال بين الجمهور والمؤسسات المدنية, وذلك الحوار يعزز المشاركة التي تعني بمعناها الواسع إشراك جميع المواطنين في الحكم بغض النظر عن الإنتماءات العرقية والمذهبية والإثنية.

أمّا على المستوى المجتمعي, ولما كانت الإدارة بالشفافية من النظم الحديثة إلى حدٍ ما, وأُخذ العمل بها في مختلف دول العالم, ولاسيما لنظم مازالت في طور البناء الصحيح إضافة إلى جهل المواطن أو خوفه أو انعدام حرية التعبير, فجاءت الإدارة بالشفافية لتعبّر عن نشاط المواطن في مجال الدفاع عن الحقوق والحريات, إذ تحقق الشفافية عدداً من المنافع والمزايا التي لا غنى عنها في أي مجتمع ديمقراطي حقيقي, فإتاحة المعلومات هي جزء مما يسمى بـ "الحكومة الالكترونية", والتي تحقق التواصل الدائم والمستمر مع المواطنين وتيسير خدمتهم, إنّ إتاحة المعلومات تمكّن المواطن من الإعتراض المبرر والموثق على أعمال الحكومة التي لا يوافق عليها للمصلحة العامة أو الخاصة, كما تمكّنه من طلب التعويض عما يلحقه من ضررٍ بسبب أعمال الحكومة.

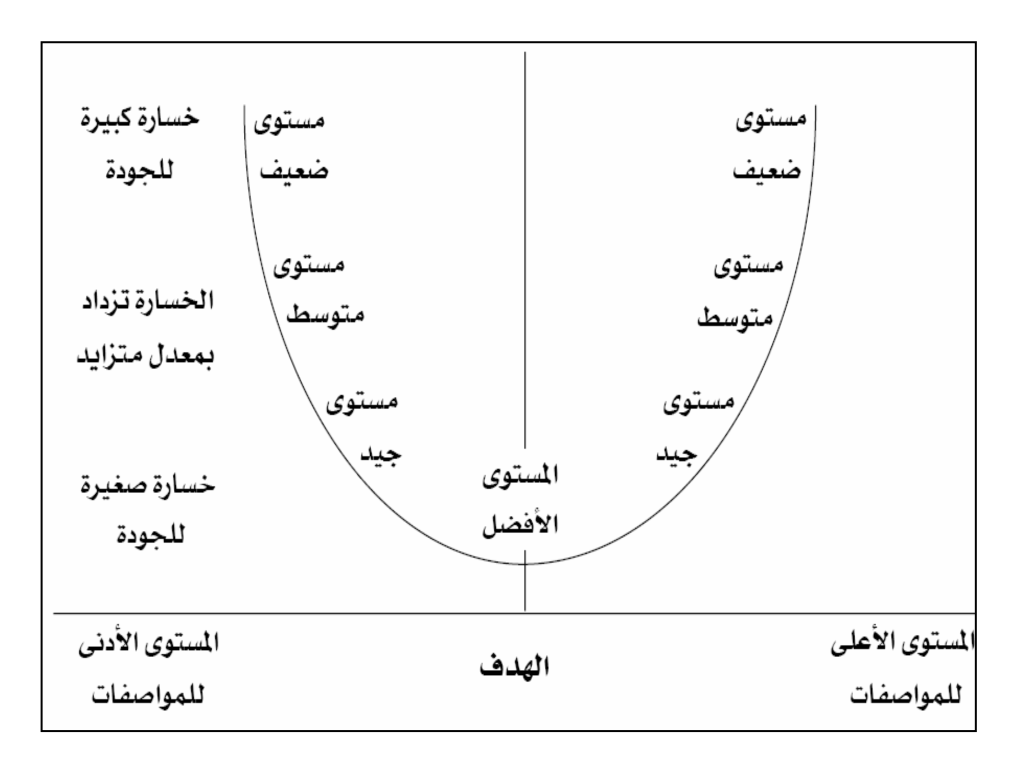
بأي حال لا يمكن حصر فوائد الإدارة بالشفافية في شتى مجالات حياة الإنسان والشعوب والحكومات على وجه العموم, ذلك أنّ تحقيق الأهداف

التنموية وتطبيق الإدارة الديموقراطية والإصلاح الإداري ونجاح الإدارة في أداء وظائفها, أمور لا يمكن تحقيقها إلا مع وجود مبدأ عام للشفافية و في إدارة كافة الشئون العامة فى الدولة بكافة مؤسساتها بصفةٍ عامةٍ وأعمال الإدارة بصفةٍ خاصةٍ.

ويرى المؤلفان بأنّه على الرغم من وجود مخاطرة في إتاحة بعض المعلومات ذات الحساسية العالية, كنشر المعلومات عن أعمال الحكومة المستقبلية, إلا أنّ ذلك قد يسهم فى تحقيق درجة أعلى من الإرتباط والإنتماء, كما أنّ نشر الشكاوى وما تمّ بشأنها سيحقق المزيد من الفوائد, أولاً: يرفع درجة مصداقية النظام, وثانياً: يضع المسؤول في وضع استعدادٍ دائمٍ لحل مشكلات الناس, وثالثاً يؤكد للمواطن أنّ طريق الحصول على الحق مفتوح على الدوام , ويرى المؤلفان أنّ هذا التبرير يمكن تفسيره وفقاً لـ "**نموذج تاجوشي**", بحيث يرتبط نموذج تاجوشي بمفهومين مهمين للجودة هما أ- دالة الخسارة (Loss Function) ب- خصائص التصميم (Design Characteristics). والشكل رقم (4-1) يوضّح فكرة دالة خسارة, ويمكن تفسيرها على أساس أنّه كلما اتجهت قيمة التكلفة إلى الهدف انخفضت التكلفة, وعندما تتجه النقاط بعيداً عن الهدف ترتفع قيمة التكلفة الاجتماعية, ويقاس هذا على وضعية إتاحة المعلومات, فإن حققت الإتاحة رضا المواطنين وعموم الجمهور, فإنّ التكلفة والمخاطرة المترتبة عن هذه الإتاحة تقل والعكس من ذلك صحيح.

شكل (1-4)

دالة تاجوشي للخسارة[3]



مؤشرات الإدارة بالشفافية: (Indicators of MBT)

إنّ التركيز في هذا المجال يتم من خلال توفر البيانات والمعلومات والوثـائق, ووجـود سياسة عامة تحدد أسس الحصول عليها مـن قبـل الجمهـور, وبالتـالي تـشمل الـشفافية عـلى المؤشرات الآتية:

3 Taguchi, G. & Y. Wu (1980). **Introduction to off-line quality control**, Nagoya, Japan: Central Japan Quality Control Association. p.97

- توفير وثائق واضحة حول أهداف المنظمة, وفلسفة عملها, وبرامجها, وإتاحتها للجمهور.
- توفير معلومات للجمهور حول النظام الأساسي والهيكل التنظيمي للمنظمة, وكذلك نظام الموظفين, وميزانية المؤسسة.
- إتاحة الفرصة للجمهور للإطلاع على خطط المنظمة, وإشراك الجمهور في صياغة هذه الخطط والتعليق عليها.
- قيام المنظمة بتنسيق أنشطتها وبرامجها مع شركاء محليين, أو مع الجمهور المستهدف.
- معرفة المواطنين بأنشطة وبرامج المنظمة وكيفية الحصول على خدماتها, وكيفية تأدية هذه الخدمة.
- نشر تقارير دورية حول نشاطات المنظمة وتمويلها وعلاقاتها.
- وجود سياسة عامة للنشر والإفصاح عن المعلومات للجمهور المعني.

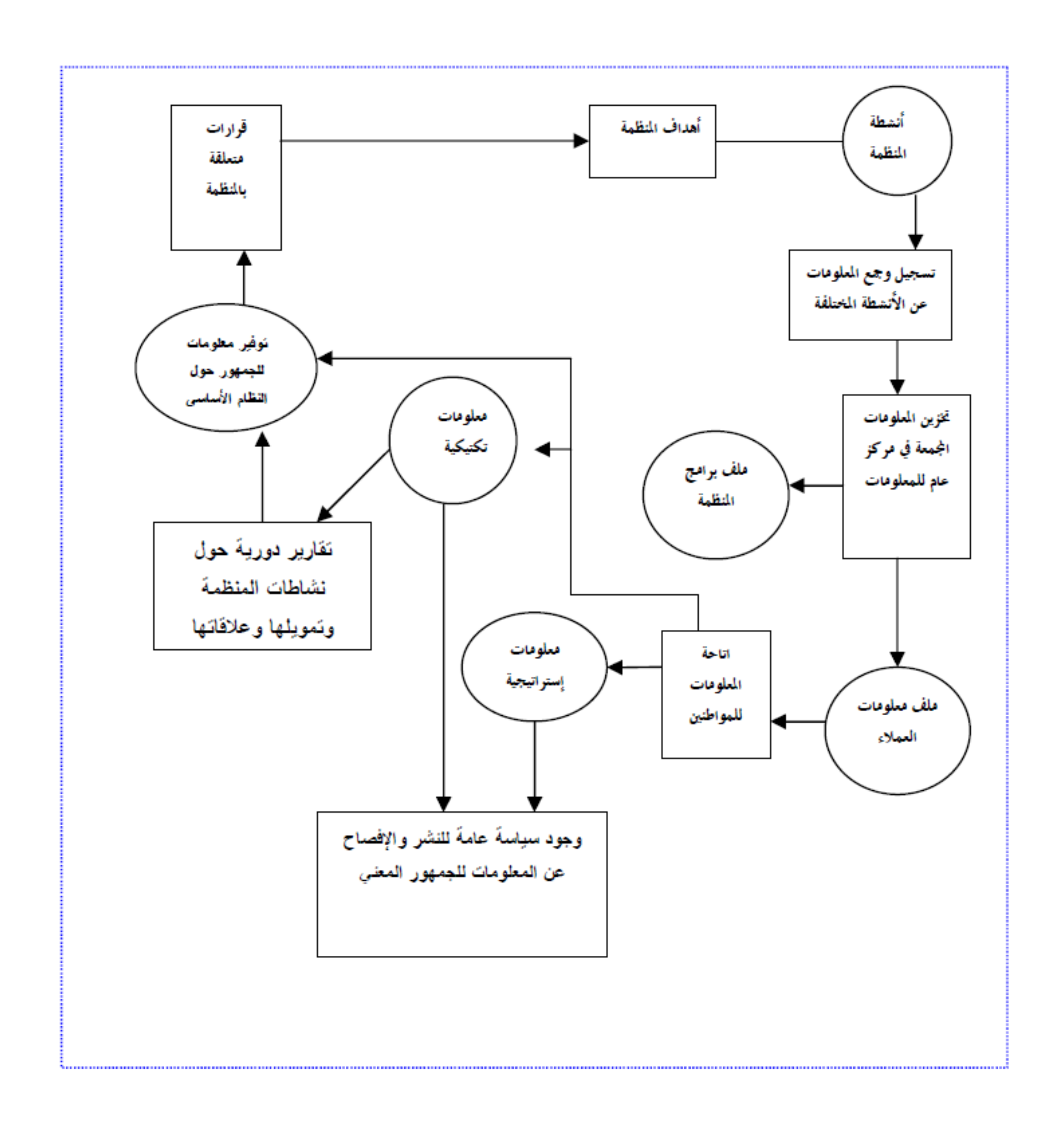
وتتعلق المؤشرات السابقة بأبعاد الشفافية, وهي:

- **المضمون**: ما هي البيانات التي يمكن نشرها, ووضعها أمام الجمهور؟
- **نطاق النشر ومكانه**: أين تنشر المنظمة بياناتها؟
- **الجمهور المستهدف من النشر**: هل هم أعضاء وموظفي المنظمة, أم المستفيدين, أم الجمهور بشكل عام؟

ويوضح الشكل (4-2) مراحل العمل وفقاً لمؤشرات الشفافية:

الشكل رقم (4-2)

مراحل العمل وفقا لمؤشرات الشفافية



مبادئ الإدارة بالشفافية: (Principals of MBT)

تعد هـذه المبـادئ مقـاييس الأنظمـة الوطنيـة والدوليـة التـي تـؤثّر في حـق حريـة الإطلاع, وقد صُمّمت أساساً للتشريع حول حرية الإطلاع أو الحصول عـلى الوثـائق الرسـمية, لكنها في الوقت نفسه قابلة للتطبيق على المعلومات التي تملكها مؤسسات حكومية مـشتركة كالأمم المتحدة والاتحاد الأوروبي.

المبدأ الأول: الكشف المطلق عن المعلومات (Absolute Disclosure)

تلتزم المؤسسات بكشف المعلومات, ويحق لكلّ عضو في المجتمع الحصول عليها, ولا يتطلّب تطبيق هـذا الحـق مـن قبـل الأفـراد أيّ اهـتمام معـيّن بالمعلومـات, فعـلى الهيئـات الرسمية التي تمنع الشعب من الوصول إلى المعلومات, أن تتحمّل المسؤولية في تبريـر رفـضها في كلّ مرحلة من الإجراءات, وبالتالي على الهيئة الرسمية العامّة أن توضح أنّ المعلومات التي تمتنع عن إباحتها تأتي ضمن نطاق نظام الإستثناءات المحدود.

المبدأ الثاني: وجوب النشر (Publication Liability)

لا تعني حرية الإطلاع أن تتمكّن الهيئـات العامّـة مـن طلـب المعلومـات فقـط, بـل تعنـي كـذلك أن تنـشر هـذه الهيئـات وتعمّـم عـلى نحـو واسـع وثـائق ذات أهمّيـة جديـة للجمهور, على ألا يحد من كشفها إلا ضوابط منطقية مبنيّة على المصادر والقدرات.

المبدأ الثالث: الترويج لحكومة الإنفتاح (Promotion for Open-) Government

تعـــد أنـــشطة الـــترويج مـــن المكوّنـــات الأساســـية لنظـــام حريـــة الإطـــلاع, فمن الضروري توعية الشعب على حقوقه وتـرويج ثقافـة الإنفتـاح ضـمن الحكومـة, وهـذه موضـــوعات تختلـــف الأنـــشطة الخاصّـــة فيهـــا مـــن بلـــدٍ إلى آخـــر, إعـــتماداً عـــلى

عوامل عدة, كطريقة تنظيم الخدمة المدنية, والإلتزامات الأساسية لحرية الكشف عن المعلومات, ومستويات معرفة الكتابة والقراءة, ودرجة الوعي لدى الشعب.

المبدأ الرابع: نطاق الاستثناءات المحدود (Limited Exceptions)

على المؤسسات العامّة أن تستجيب لجميع الطلبات الفردية للحصول على المعلومات, إلاّ إذا ارتأت المؤسسة أنّ هذه المعلومات تقع ضمن نطاق الحكم المحدد للاستثناءات.

المبدأ الخامس: إجراءات تسهيل الوصول إلى المعلومات (Information Accessibility)

يجب أن تعالج طلبات المعلومات بسرعةٍ وبطريقةٍ ملائمةٍ, كما يجب أن يُتاح للمواطنين إجراء مراجعة فردية لأي رفض, ويجب أن يُطلب أيضاً إلى جميع المؤسسات العامّة مساعدة الأشخاص الذين تتعلّق مطالبهم بمعلومات منشورة أو تكون مطالبهم غير واضحة أو تكون بحاجة إلى إعادة صياغة.

المبدأ السادس: التكاليف (Costs)

يجب ألاّ تكون كلفة الحصول على إلى المعلومات التي تحتفظ المؤسسات العامة بها باهظة على نحوٍ يردع الناس عن التقدم بطلبات للوصول إلى المعلومات.

كما يضيف المؤلفان إلى المبادئ المذكورة أعلاه, ضرورة احترام المبادئ الآتية لتعزيز الشفافية:

- **الشمولية:** ضمان تدوين جميع المعلومات ذات الصلة.
- **السرية**: ضمان احترام الاتفاقيات التعاقدية والمعلومات الحساسة المتوفرة.

- **العالمية:** ضمان تطبيق معايير متطورة للكشف على المعلومات على جميع الأطراف.
- **إمكانية المقارنة:** تمكين المقارنة بسهولة بين البيانات الخاصة بمختلف المؤسسات.

وسائل وأدوات تعزيز الإدارة بالشفافية: (Means & Tools of MBT)

هناك عـدة وسـائل وأسـاليب لتحـسين مـستوى الـشفافية في أداء المـنظمات, ونـبرز أهمها فيما يلي -:

أولاً: تطوير النظام القانوني بالمنظمة: (Developing Legal System)

ويتم ذلك من خـلال العمـل عـلى القيـام بالدراسـات المقارنـة, والتوصـيات بإصـدار قـوانين جديدة بشأن محاربـة الفـساد, وضرورة تطـوير آليـات واضـحة يـتم بمقتـضاها تطبيـق تلـك القوانين من خلال الجهاز القضائي الفعّال.

ثانياً: تهيئة بيئة عمل صحية (Creating Healthy Workplace)

تتحق بيئة العمل الصحية من خلال توفير رضا العاملين, وتوفير المتابعة الموضـوعية, وبـثّ روح الجماعة, فلا شك أنّ توافر تلك العناصر سوف يجعل الموظف أكثر حرصـاً عـلى الإلتـزام بالممارسات الإدارية السليمة, والإبتعاد عن الإنحرافات وتصحيحها أولاً بـأول, وكـذلك العمـل كفريقٍ واحدٍ يكون من الصعب معه انتشار الفساد في المنظمة.

ثالثاً: تكوين لجان للشفافية: (Establishing Transparency's Committees)

ويــتم ذلــك مــن خــلال تنميــة الممارســات الإداريــة الأخلاقيــة والإلتــزام بــالقيم في أداء الوظــائف المختلفــة, كــما تهــدف هــذه اللجــان إلى التغلّــب عــلى

المـشكلات الماليـة, والتـصدي لهـا في حـال حـدوثها بالإضـافة إلى معالجـة الحـالات التأديبيـة المختلفة, وكذلك حالات سوء استخدام السلطة والفساد الإداري .

إنّ تحقيق الشفافية يتطلـب إيجـاد هيكـل تنظيمـي وإجـراءات إداريـة تتمتـع بالإسـتقلالية والتخصـصية في العمـل, وعـدم التعـرّض للـضغوطات أو التـأثيرات مـن قبـل الإدارة, ويمكـن استعراض عدد من الوسائل الهامة فيما يلي :

1. توفير نشرة معروفة ورخيصة ومتاحة للجميع, تتضمن نشـر القوانين الوزارية.
2. تزويد وسائل الإعلام بنشرات وأخبار عن أعمال الحكومة الحالية والمستقبلية.
3. إيداع وثائق أعمال الحكـــومة بالمكتبات العامة للإطــلاع المفــتوح دون قيود.
4. إقامة نقط أو مراكز معلومات في كافـة الـدوائر الحكوميـة, وإلزامهـا بالإجابـة عـلى الإستفسارات وتوفير المعلومات (ما لم تكن هناك أوامـــر بالسرية) .
5. إصدار نشرات الأخبار مــن الدوائر الحكـــومية وتوزيعها على أوســع نطاق لذوى العلاقة و استخدام لوحات الإعلانات بكثافة .
6. إقامة قواعد بيانات ومواقع إلكترونية على شبكة الإنترنت, والتوسع في نظـام البريـد الالكتروني.
7. إلـزام الوزارات بإعلان سياساتها وقــواعدها فــى كــافة الأمــور ليعرفهـا الجميـع, وكذلك نشر قوائم العاملين ووسائل الإتصال بهم .
8. إقامة الخطوط الساخنة للإستفسار (On – line)

كما يمكن تعزيز مبدأ الشفافية من خلال تطوير آليات ووسائل خاصة لمختلف الأنشطة, وعلى سبيل المثال :الكتب الدورية الصادرة من وحدات الجهاز الإداري, ونشر الوثائق السرية بعد مرور فترةٍ زمنيةٍ محددةٍ, وتفعيل قوانين ومواثيق أخلاقيات العمل في مختلف المهن بالشكل الذي يدعم الشفافية .

مستويات الإدارة بالشفافية: (Levels of MBT)

من المفيد التمييز بين مستويين من الشفافية, بحيث تُصنّف الشفافية إلى عدة مستويات, الأول: من حيث المصدر, أمّا الأخر, من حيث حجم المنظمة, وهو كالأتي:

أولاً: الشفافية وفقاً للمصدر: (Transparency-based on Source)

- **الشفافية الداخلية:** وهي توفير البيانات لأعضاء المنظمة والعاملين فيها, أو وجود سياسة عامة تقوم على توفير الحد الأقصى من المعلومات حول هيكل المنظمة والقواعد الناظمة لعملها ونشاطها, وآليات التوظيف فيها.
- **الشفافية الخارجية:** وهي توفير البيانات للجمهور, خاصةً المستهدفين والمستفيدين من نشاط المنظمة.

ثانياً : الشفافية وفقاً لحجم المنظمة: (Transparency-based on Size)

ويقصد به عدد العاملين في المنظمة, إضافةً إلى عدد الوحدات التنظيمية ومواقع وأماكن العمل, ويعد نمو المنظمات واتساعها وتعقد هياكلها من السمات الأساسية للعصر الحالي, والذي يقاس بالأعداد الكبيرة من العاملين, والإستخدامات الواسعة والمتنوعة للأجهزة, والمعدات والأساليب, وضخامة رؤوس الأموال.

- **الشفافية في المنظمات الصغيرة**

تمارس المنظمات الصغيرة أنشطتها على نطاق المجتمع المحلي, وفي العادة يكون لدى هذا المجتمع معرفة جيدة بالمنظمة وأنشطتها, ولعل الطريقة الشائعة لنشر البيانات المتعلقة بأنشطة هذه المنظمات هي: مجلات الحائط في مقر المؤسسة, أو نشرات قصيرة تُوزع على نطاق المجتمع المحلي, وعادةً ما تكون ميزانيات هذه المنظمات قليلةً, وغالباً ترفع تقارير بالواردات والمصروفات للجهات المختصة (الوزارة المختصة, والمؤسسة العامة).

- **الشفافية في المنظمات الكبيرة**

تمارس المنظمات الكبيرة نشاطها على نطاق مكاني واسع, ولديها حجم نشاط كبير نسبياً, وبرامج متعددة, وتدخل في علاقاتٍ واسعةٍ مع جهاتٍ مختلفةٍ, وهي تتفاعل مع التغيرات الدولية والإقليمية ذات العلاقة, وبالإجمال فإنّ المنظمات الكبيرة تتباين من حيث درجة شفافيتها, وتشير البيانات المتوفرة (الصفحات الالكترونية لهذه المنظمات, إعلاناتها في الصحف, نشرات الشبكات) إلى تحسنٍ مضطردٍ في العديد من مؤشرات الشفافية, لكن يختلف أخذ هذه المنظمات بمبادئ الشفافية, حيث يشيع الأخذ ببعض هذه المبادئ (خاصة إعداد بعض الوثائق, ونشر تقرير نشاطات), بينما يقل عدد المنظمات التي تأخذ بمبادئ أخرى, خاصة تلك المتعلقة ببناء المنظمة الداخلي, وفاعلية هيئاتها, وأسس التوظيف, وآلية اختيار المستفيدين, وشبكة علاقاتها, وتتدنى أكثر نسبة المنظمات التي تمارس الشفافية في الجانب المالي, رغم أنّه الجانب الذي يدور حوله الجدل أكثر من غيره من جوانب عمل هذه المنظمات.

معايير الإدارة بالشفافية: (Criteria of MBT)

السؤال الذي يطرح نفسه هنا, هل يوجد ضوابط وحدود للنشر وإتاحة الفرصة للإطلاع على البيانات المتعلقة بالمنظمة وأنشطتها؟ وإذا كانت هناك حدود وضوابط فما هي؟ وهل يحق للجميع الإطلاع على بيانات المنظمة؟ تثير الشفافية بعض القضايا الحساسة التي يتعين التعامل معها بدقةٍ بالغةٍ :

أولاً: الخصوصية و السرية (Privacy & Secrecy)

يختلف تحديد أين تبدأ حدود الخصوصية وأين تنتهي باختلاف سياسة الشفافية في المجتمع, وأيضاً باختلاف درجة الديمقراطية فيه, فالحكومات الديكتاتورية عادةً تحجب كل شيء يخصها عن الناس؛ وعادةً ما يؤدي التحوّل الديمقراطي إلى تعزيز تبني مبدأ الشفافية بحيث ينكشف كل ما يخص الحكومة تدريجياً نحو المزيد من النزاهة والمساءلة.

وفى البلاد الحرّة المتقدمة, فإنّ مبدأ الشفافية والمشاركة (السياسية والإدارية) فى إدارة الشؤون العامة أضحى من المبادئ الأساسية التى تقوم عليها كافة أنظمة هذه الدول, وأصبحت السرية مجرد إستثناءٍ محدودٍ ومحصورٍ وقابلٍ للجدل والإنتقاص يوماً بعد يوم لصالح الإدارة بالشفافية كمبدأ عام, ذلك المبدأ الذى يجب أن يحكم ويسود كافة أنشطة ووظائف وأعمال الحكومة وجهازها الإداري, وباعتبار أنّ الشفافية أحد الشروط والمقومات الأساسية للتنمية الشاملة والمستدامة في كافة المجالات التنموية, وبمعنى آخر فهي أحد أهم الشروط للحكم الجيد .(Good Governance)

ثانياً: الأمن القومي (National Security)

وهذه مسألة معقدة للغاية, ويمكن أن تفسر الدوائر الحكومية عدم إتاحة بعض المعلومات للمواطنين من منطلق السرية وحماية الأمن القومي من المخاطر .

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

القرأن الكريم

السنة النبوية الشريفة

الإئتلاف من أجل النزاهة والمساءلة- أمان (2005). **مشروع نزاهة لتعزيز الشفافية والمساءلة في العمل الأهلي- برنامج تدريب حول تعزيز الشفافية والمساءلة في المنظمات الأهلية الفلسطينية: المادة التدريبية**. رام الله.

الإئتلاف من أجل النزاهة والمساءلة– أمان (2006). **استطلاع الرأي العام حول أوضاع المنظمات الأهلية الفلسطينية**. رام الله.

خرابشة, عبد (1997). **الشفافية في الخدمة المدنية: تجربة ديوان المحاسبة**, ورقة عمل مقدمة في الأسبوع العلمي الأردني الخامس في الجمعية العلمية الملكية, عمان, الأردن.

الخناق, محمد (2009) **الشفافية التنظيمية,** منتدى الأبحاث العلمية, نسخة إلكترونية,

http://www.t1t.net/index.php?action=view&id=60

الزين, حكمت (2003). **دور الإعلام في الوصول إلى المعلومات وفي الشفافية**, لبنان: الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية – لا فساد.

الشمري, سالم (2009) **مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية**, أطروحة دكتوراه غير منشورة, جامعة اليرموك, إربد, الأردن.

عبد الحليم, أحمد وعبابنه, رائد (2009). دور التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام في الأردن, **مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية, 6**(1), 25-54

عفيفي, صديق (2006). **الحوكمة لمراقبة وتحسين الأداء الحكومي: (الشفافية – المساءلة – الشراكة),** القاهرة: أكاديمية طيبة المتكاملة للعلوم.

مندل, طوبي (2003). **حرية المعلومات: مسح قانوني مقارن**, نيودلهي: اليونسكو.

مندل, طوبي (2003). **حق الجمهور في المعرفة: مبادئ في التشريعات المتعلقة بحرية الإطلاع**, لبنان: الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية – لا فساد.

منظمة الشفافية الدولية (2006). **نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد**. بيروت: المركز اللبناني للدراسات.

الطوخي, سامي (2008). **الإدارة بالشفافية: الطريق للتنمية والإصلاح الإداري وتطوير المنظمات**, مصر: مركز الإستشارات والبحوث والتطوير, أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

عدوان, شارل (2002). **الشفافية والإدارة الجيدة في القطاع الخاص** لبنان: الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية – لا فساد.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Bertucci, G (1999) ***Transparency ands accountability in government's financial management*****,** New York: United Nations

Draghi, M; Giavazzi, F and Merton, R (2003) ***Transparency*****,** ***risk management and international financial fragility***: Paper submitted to Harvard Business School and Integrated Finance Limited, September 24, 2003, U.S.A

Herman, M (2010) ***Risk management*****,** ***transparency and science*****;** Paper presented at RIFM Annual Meeting – February 9, 2010

Isaacs, H (2002) ***Regional policy dialogue public policy management and transparency network*****:** ***Evaluation of civil service systems evaluation of civil serviced systems***: Paper submitted to the Intern-American Development Bank, 2002, Dec, Jamaica

Klemm, S (2006) ***transparent asset management with GIPS***, Switzerland: Ernst & Young

McElroy, M (2003) ***Transparency management & corporate accountability***, paper presented at workshop of "Promoting Financial Integrity", The Institute of Internal Auditors (Santa Fe), and Association of Gov't Accountants (San Francisco and Silicon Valley) San Francisco, CA May 16, 2003

Orszag, P (2009) ***Promoting transparency in government*****,** U.S.A: Open Government Initiative**,**

Pells, D (2007) Transparency vs. security! A growing dilemma for project managers & organizations, ***PM World Today journal***, *IX*, (*V*), *1-5*)

Taguchi, G. & Wu, Y. (1980) ***Introduction to off-line quality control***, Nagoya, Japan: Central Japa

الفصل الخامس

إدارة الخوف

(Fear Management)

الفصل الخامس

إدارة الخوف (Fear Management)

تمهيد:

يعـد الخـوف (Fear) فى مكـان العمـل أحـد أهـم القـضايا الجوهريـة في المـنظمات المعاصرة, ولاشك أنّ موضوع الخوف التنظيمي موضوع شائك, ويأخذ أبعاداً سلوكيةً وإدراكيةً متعددةً, إذ لابد من الإيـضاح أنّ هنـاك اتجاهـات متزايـدة لـدى الكتّـاب المهتمـين بـالإدارة, وكذلك المنظمات في الدول المتقدمة بالأبعاد الدينية أو الروحيـة فى بيئـة العمـل, لـذا تـسعى المنظمات العربية الاهتمام بتوفير بيئةٍ إداريةٍ وثقافة تنظيمية تستمد ممارسـاتها مـن الـدين الإسلامي الحنيف, بحيث تكون القيم والمعتقدات والسلوك مستمدةً من مبادئ وقيم راسخة في بيئة ومحيط المنظمة.

وكما ورد في الأدبيات الإدارية المهتمة بموضوع الخوف في بيئـة المـنظمات المعـاصرة, فإنّ التركيز فيها يستند على البعد بين العلاقة بين الرئيس والمـرؤوس, وإمكانيـة قيـام الـرئيس بمعاقبة المرؤوس بناءً على السلطة والقوة الإدارية التى يمتلكها.

ولعل الإعتقاد السائد أنّ كثـير مـن المرؤوسـين يظنـون أنّ رؤسـاءهم ومـديريهم يعيـشون في راحةٍ وسعادةٍ, وأنّهم لا يعرفون الخوف الذي يعرفه كثير من الموظفين, نظراً لصلاحيات المدير الكبيرة وعلاقاته الواسعة, مما يمكنه من العيش مطمئناً هـادئ الأعـصاب قـادراً عـلى الإبـداع في العمـل ودفـع عجلـة الإنتـاج إلى الأمـام, إنّ ذلـك الإعتقـاد خـاطئ تمامـاً, فـالواقع في العالم الثالث خاصةً, وفي العالم عامةً, هو أنّ المدير أكـثر خوفـاً وأقـل سـعادةً مـن المـوظفين,

خاصةً أنّ نجاح القسم الذي يديره ينعكس على سمعته, ويُحسب له, ويؤهله للترقيه إلى مناصب أعلى.

مفهوم الخوف:

يُعرّف الخوف بأنّه نوع من الشعور أو العاطفة الذي يتولد من خلال سلسلةٍ من الأفكار, التي تتراكم لتكون صورةً أو وضعاً معيناً, لا يريد الإنسان حدوثه أو الوصول إليه, وفي أثناء ذلك يبقى الإنسان قادراً على التصرف لأنّ الشعور منفصل عن القدرة على التصرف, وكلما كان التركيز منصباً على ما يريد الشخص حدوثه كلما كان التصرف طبيعياً والعكس صحيح, ولكن هناك صور كثيرة يظهر فيها الخوف ليعمل كعائق يمنع الفرد من التقدم وتحقيق أهدافه.

أمّا الخوف التنظيمي, فهو شعور طبيعي ملازماً للفرد داخل أية منظمة إدارية مهما كانت الظروف الاجتماعية فيها, بسبب الإقالة أو النقل أو المساءلة, بحيث يختلف نوع الخوف ودرجته من منظمةٍ إداريةٍ إلى أخرى.

أسباب الخوف التنظيمي: (Reasons of Orgonizaltional fear)

تتعدد أسباب الخوف التنظيمي في بيئة العمل, ومن أبرز الأسباب التي تستدعي الخوف من جهة المدير أو الموظف ما يلي:

1. **ضعف القدرة الشخصية والتخصصية:**

قد يكون المدير أو الموظف ذا شخصية أضعف في الواقع من المنصب المُسند له, وأقل قدرةً على المواجهة واتخاذ القرارات القوية التي هي ضمن صلاحياته, وهذا النوع من الأفراد يفضحه المنصب الذي أسند إليه, ويشعر

المراقبون الأذكياء بأنّ المنصب أكبر منه, وتتضح معالم الخوف جلياً في بطء الإنتاج, وتأخر انجاز المعاملات, فضلاً عن انعدام الإبداع والإبتكار, مما يجعل العمل في قسم يديره مثل ذلك المدير, يسير ببطءٍ شديدٍ, وينعكس هذا على معنويات المرؤوسين فيعتادون على بطء الإنتاج, والخوف من تقديم الإقتراحات النافعة والإبتكارات الجريئة لتطوير العمل ومضاعفة الإنتاج.

2. الخوف من الإقالة أو الإحالة على التقاعد المبكر أو النقل

قد يكون المدير أو الموظف الخائف هنا قوي الشخصية قادراً على ممارسة كامل صلاحياته وحمل المسؤولية ولكنه يخشى على منصبه, ولايريد ما يثير لديه المشكلات في العمل, أو ما قد يُغضب المديرين أو الزملاء منه, وسلسلة الخوف هذه, إذا استحكمت, تشكّل حلقةً مفزعةً تحد من الإنجاز الجاد والإبداع في العمل, وتؤخر القرارات الهامة كثيراً لخضوعها للتشاور الطويل المسكون بالخوف من المحاذير, وقد تؤجلها كثيراً أو تلغيها تماماً, مما يؤثر سلباً على سير العمل ومن يستفيدون منه.

أنواع الخوف التنظيمي: (Types of Organizational Fear)

يشمل الخوف التنظيمي أنواعاً عديدة, وهي: الخوف من التغيير, والخوف من أخذ المخاطرة, والخوف من المسؤولية, والخوف من المحاسبة أو المساءلة أمام شخص أو جهة أخرى, وفيما يلي شرح عن هذه الأنواع:

أولاً: الخوف من التغيير (Fear of Change)

إنّ التغيّر هو العملية التي بواسطتها يغزو المستقبل حياتنا, ويجب أن تعالج بحذرٍ, "فصدمة المستقبل" ليست تهديداً بعيداً, ولكنها حقيقة تؤثر بشكلٍ

متزايدٍ على أعداد كبيرة من سكان العالم, إنّها وضع بيولوجي نفسي وصفه الفين توفلر (Alvin Toffler) , بعبارات طبية ونفسية وثيقة الصلة بالموضوع, بأنّه **مرض التغيير**, وتظهر هذه الحالة بشكل أكثر حدةً في علم الإدارة الذي يخضع لتغيّرٍ سريعٍ من حيث الإبداع والتطبيق والاستخدام لتلك المهمة وتطبيقاتها المتنوعة بشكلٍ كبيرٍ في جميع المنظمات في كافة أنحاء العالم.

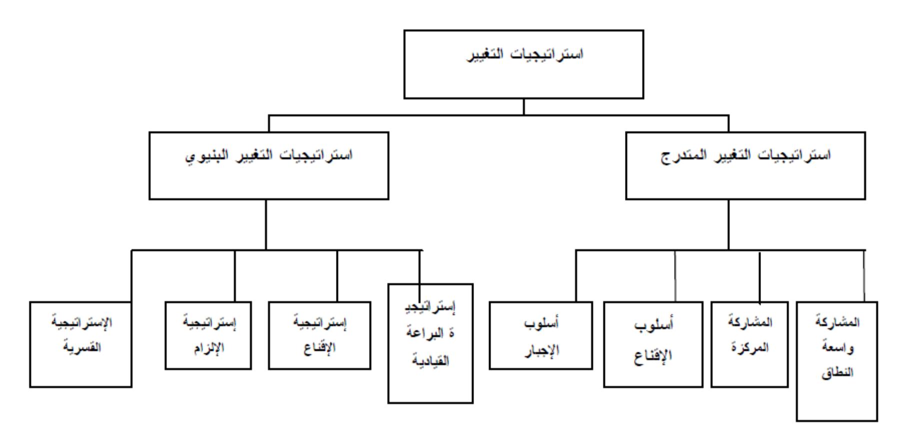
إنّ التغييرات الهائلة والمتسارعة تحتّم على المنظمات الإستعداد وتقبّل التغيير, ولاشك أنّ اسلوب الإدارة الفعّال في عملية التغيير يلعب دوراً أساسياً في تقليل درجة المخاوف لدى الأفراد في المنظمة, فالخوف يرتبط بالتغيير, حتى وإن كان التغيير في كثير من الأحوال يتجه نحو الأفضل وبصورةٍ إيجابيةٍ, ولعل الخوف في إحداث التغيير, ينبع من طبيعة الإستراتيجيات التي يتم إتباعها عند التغيير, وهي كما يأتي:-

1. **إستراتيجية التغيير المتدرج:** هي إستراتيجية فعّالة للتعامل مع التغيير بشتى أنواعه, وتتأثر بعوامل مهمة كمهارات العاملين, ورغبة العاملين بالمشاركة, وثقافة المؤسسة.
2. **إستراتيجية التغيير البنوي:** هي إستراتيجية تغيير جذرية, إذ تصبح المؤسسة شيئاً جديداً, وتهدد هذه الإستراتيجية أمن العاملين بسبب إعادة التوظيف والتنظيم الهيكلي.

والشكل (5-1) يوضح هاتين الاستراتيجيين والأسلوب المتبع لكل إستراتيجية.

شكل رقم (5-1)

استراتيجيات التغيير

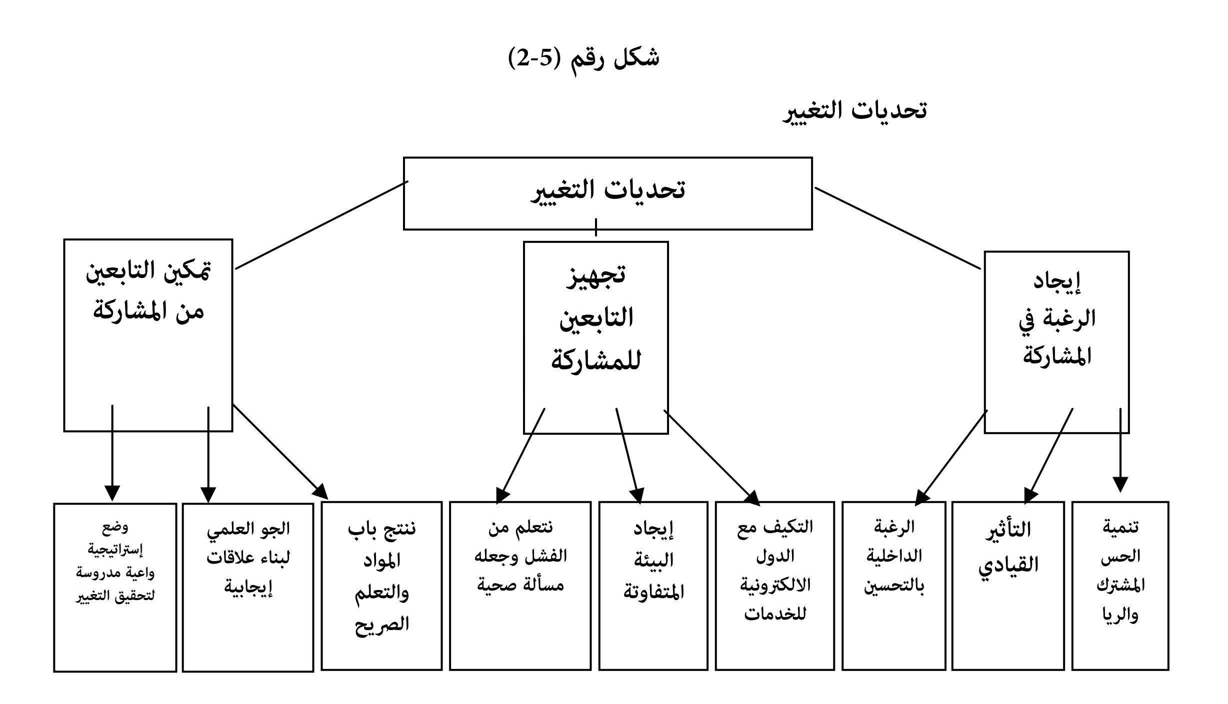


إنّ أحد أسباب الصعوبة في قيادة التغيير هو الخوف الناشئ بين إدارة شؤون العمل (تكوين الرؤية, تنسيق وجهات الموارد, إعادة هيكلة المنظّمة), وبين إدارة شؤون البشر (المشاعر والاهتمامات المبرّرة لدى من يتحمّلون واجب تنفيذ التغيير, والتعاملَ مع تداعياته), فمعظم المديرين مهرةٌ في الجانب المختص بقضايا العمل من قيادة التغيير, نظراً لتلقيهم التدريب للتعامل مع القضايا التنظيمية والتشغيليّة, ولكنّ الضغوط المتولّدة من التغييرات التنظيمية أو التشغيلية المهمّة تجبر المديرين على توجيه اهتمامٍ خاصٍ نحو ما يحدث في الجانب الإنسانيّ من المنظّمة, وفي هذا الموضع يظهر عجز كثير من القادة,وهو ما لا يستطيع المديرون إدارته بمهارةٍ تُماثل تلك التي في إدارة شؤون العمل.

والشكل (5-2) يوضّح تحديات التغيير:

شكل رقم (2-5)

تحديات التغيير



وللحد من الخوف في إحداث التغيير, لابد من تطبيق بعض الأمور التي يمكن إتباعها عند التغيير للحد من الخوف منه أو مقاومته, وهي إدراك ما يلي: أنّ التغيير الجزئي والجذري حتميّة إدارية, وأنّ التحسّن المرحلي والجزئي للوضع القائم لن يجدِ نفعاً, وأن يناصر كل فرد في التنظيم التغيير ويدفعه إلى الأمام بقوة, وأنّ التغيير الجذري أو الجزئي يجب أن يسند إلى قواعدٍ واضحةٍ يعرفها جميع العاملين في المنظمة.

كما أنّ تحريك التغيير دون توليد حالة من الخوف لدى الموظفين يتطلب القدرة على إدارة المبادرة, واكتساب الموالاة, والمحافظة على التسارع والتلاؤم مع التحوّل وحسن التعامل مع مشاعر الناس وآرائهم في التغيير وتبعاته المحتملة, ويبين الجدول (5-1) التوازنات المطلوبة لنجاح القائد في التغيير, والمتطلبات الأساسية لإنجاحه.

جدول (5-1)[4]	
التوازنات المطلوبة لنجاح قائد التغيير	
تحريك التغيير	تزعّم المبادرة أو التغيير الكبير, والمثابرة على ترويجه وتحفيز الآخرين إليه.
ملاءمة التحوّل	ملاحظة ومعالجة الجوانب الشعورية والشخصية للتغيير.
الإلحاح على السرعة	إبراز الحاجة إلى التصرف بسرعة, واستحثاث مسيرة التغيير.
الصبر الواقعي	إدراك متى وكيف ينبغي تبطيء المسيرة حتى يتمكن الناس من المواكبة والتأقلم.
الصلابة	صناعة القرارات الصعبة دون تردّد.
التعاطف	أخذ وجهات نظر الآخرين في الاعتبار وتفهّم آثار قرارات القائد على الناس.
إبراز التفاؤل	ملاحظة الجانب الإيجابي من أيّ تحدٍّ, وبثّ التفاؤل في الآخرين.
الواقعية والصراحة	نشر الموقف بصراحة وعدم الخوف أو الخجل من إعلان المصاعب والأخطاء.
الاعتماد على الذات	إيمان القائد بقدرته على تولّي التغييرات الجديدة.
الثقة بالآخرين	الانفتاح على مشاركات الآخرين وتركهم يقومون بكل ما هم قادرون عليه.
تفعيل المقدرات والخبرات الحاضرة	إدراك وتقدير القائد لقدراته وقدرات منظمته وتطبيقها بثقة في المواقف الجديدة.

4 كيري بنكر وميكاييل ويكفيلد, **قيادة التغيير ...موازنة المتناقضات**, مجلة عالم الإبداع

ثانياً: الخوف من أخذ المخاطرة (Fear of Holding Risk)

تُعرّف المخاطرة بأنهّا الإستعداد والقابلية على المجازفة والمبادرة ببناء شيء من لا شيء تقريباً, والإنتباه للفرص حين لا يراها الآخرون, واكتشاف مصادر الموارد وجمعها واستغلالها الإستغلال الأمثل, والقدرة على تشكيل فريق يكمل القدرات والمواهب الذاتية مع الإستعداد للمخاطرة المدروسة, وعمل كل ما هو مستطاع لجعل الإحتمالات إيجابية, فالأشخاص المخاطرون هم أفراد مميّزون يعرفون كيف يستغلون الفرص الاقتصادية المتاحة حتى في ظروف العمل الصعبة.

ويذكر هربرت كندلر (2004) أنّ المخاطر تتعلق بالمستقبل المجهول, وذلك من خلال اتخاذ قرار بفقدان شيء ما له قيمة مقابل كسب شيءٍ آخرٍ, مهما بلغت قوة الإرادة فلن يستطيع المرء التحكم في الظروف الخارجيّة في السيطرة على تحمّل المخاطر باتخاذ القرار؛ لأنّ عدم اتخاذ القرار يعتبر- أيضًا- مخاطرة, وتوجد ثلاث مراحل لتحسين جودة صنع القرار في الأمور التي تتضمن المخاطر هي :الاستكشاف, والتخطيط والإعداد, التنفيذ والمتابعة والتعلّم. ويشمل الخوف من أخذ المخاطرة الخوف من الفشل, والخوف من النجاح, والخوف من المجهول وعدم التأكد, والخوف من آراء الأخرين أو فيما يعتقده الأخرون.

وقد أشارت أبو حمّور (2010) أنّ الخوف يزيد من النزعة للإمتثال إلى المعايير السائدة, والتي تعيق استخدام جميع المدخلات الحسيّة, وتحد من إحتمالات التخيّل والتوقّع, وبالتالي تضع حدوداً للتفكير الإبداعي, في حين أنّ الرغبة بتحمّل المخاطرة والمجازفة من أبرز خصائص الأفراد المبدعين, فهم

يأخذون بزمام المبادرة في تبنّي الأفكار والأساليب الجديدة, والبحث عن الحلول لهـا, فضلاً عن تحمّل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقومون بها, ولـديهم الإسـتعداد لمواجهـة المسؤوليات المترتبة على ذلك.

ثالثاً: الخوف من المسؤولية (Fear of Responsibility)

تعد المسؤولية قدرة الشخص بتّحكّم في مجموعـة أو كيـان معين, ويبـدأ الخـوف مـن المسؤولية عندما يفكر الشخص من خلال مقياسين وهما: النظـر عـلى أنّـه إذا أصـاب الهـدف فقد أحسن, وأنّه إذا فشل في تحقيق الهدف فقد أسـاء, هـذا مـع العلـم بـأنّ النتيجـة سـواء كانت بالنجاح أو الفشل فهي مترتبـة عـلى طريقـة التـصرّف في البدايـة, فـإذا كانـت النتيجـة فاشلة فهذا لا يعني بأنّ الشخص يصبح سيئاً, ولكن يعني بأنه ارتكـب خطـأ معينـاً يجـب أن يتلافاه في المواقف المقبلة.

رابعاً: الخوف من المساءلة (Fear of Accountability)

يعرّف (Madaus, 2000) المساءلة بأنّها قيام الرئيس بمساءلة المرؤوس عـلى مـا يقـوم بأدائه من أعمال, وإشعاره بمـستوى هـذا الأداء, مـن خـلال عمليـة تقيـيم تـستند إلى معـاييرٍ واضحةٍ, ومنسجمةٍ مع أهداف متفق عليها.

ويرى البعض أنّ كلمة (مساءلة) مثيرة, ولها حساسيتها عند لفظها, حيث تكاد تكون رديفـاً للاختبـار, فهـي تـشكّل إحـدى آليـات ضبط الأداء مـن خـلال الرقابـة لـضمان حـسن الاستخدام, أو منع استغلال السلطة, وذلك باستخدام نظام للأوامر, ووضع التعليمات والرقابة على المدخلات والعمليات كأداة لتحقيق الإذعان.

وهــذا النــوع مــن الخــوف يختفــي باختفــاء المــسؤول الرقيــب, فــالخوف الحقيقــي والبنّــاء يجــب أن ينبــع مــن الــذات, وأن يُحاســب الــشخص نفــسه قبــل أن

يُحاسب من الآخرين, وبالنسبة للأشخاص المسؤولين فإنّه لا يمكنهم الاعتماد على أنّ الخوف لدى من هم تحت سلطتهم يكون دائماً نابع من أنفسهم حتى يقوموا بالعمل بالشكل الصحيح, وهنا نجد بأنّ عملية الرقابة أمر لا غنى عنه, فمن خلال هذه الرقابة يتم تعزيز الخوف من المحاسبة لدى الأفراد , ليكون دافعاً إضافياً لإنجاز الأعمال حسب المتطلبات وفي الوقت المطلوب, ويكون أيضاً رادعاً عن أي تصرفات تهدف إلى الإخلال بالنظام المعمول به أو إلى أي فسادٍ إداريٍ.

آثار الخوف في بيئة العمل:(The Effects of Organizational Fear)

إنّ الخوف في بيئة العمل سواء أكان هذا الخوف والتوجس من طرف المديرين أم المرؤوسين, يقلل الإنتاج ويعرقل العمل ويقتل الإبداع والإبتكار, إضافة إلى آثاره البشعة اجتماعياً واقتصادياً وإدارياً, وتقديمه صورة غير مشرقة للمؤسسات التي يعملون فيها, فالخوف في بيئة العمل يؤدي إلى أضرار وخيمة على مستوى الموظف, أو المدير, أو المنظمة. فبالنسبة للأفراد قد يؤدي الخوف إلى غموض الدور الذي يقوم به الفرد, والتخلّي عن تحقيق الهدف, وضغوط العمل, وعدم الرضا, والسلوك الإنهزامي, وعدم الثقة بالنفس, ويصيب الموظفين المبدعين بالإحباط, لأنّ المدير الخائف يرفض مقترحاتهم الإبداعية الجريئة, ويقتل طموحهم نحو تسهيل العمل, أمّا الخوف لدى المدير يجعله يحرص على تطبيق نصوص النظام بشكلٍ حرفيٍ, كما أنّ المدير المسكون بالخوف, لا يمكن أن يمارس صلاحياته كاملةً, وبقوة, فهو يضع لنفسه وأمام قراراته خطاً أحمر لا يتجاوزه, أمّا بالنسبة للمنظمة, فإنّ ذلك الخوف يؤدي إلى

تردي الإنجاز, والبطء الشديد في الإنتاج, ويحد من الإبداع والإبتكار, وعدم القدرة على المنافسة.

القضاء على الخوف التنظيمي

تؤكد معظم الدراسات أنّه بالإمكان التقليل من الإجهاد النفسي الذي يسببه الخوف لدى المسؤولين من عدم النجاح من خلال إشراك الجميع في اتخاذ القرارات, حيث يتم مسبقاً تحديد فرق إدارية لحل المشكلات, وفرق إدارية لدراسة أية خيارات أو بدائل عند اتخاذ قرارٍ معينٍ, وفرق إدارية لدراسة الفرص التطويرية, ومن خلال هذه الفرق وما ينتج عنها من تقارير وتوصيات يقوم المسؤولون باتخاذ القرارات المناسبة التي يكون فيها عامل المخاطرة أقل ما يمكن, وبالتالي يقضي على الشعور بالخوف داخل المنظمة.

وفي الأنظمة الإدارية الحديثة أصبحت عمليات الإدارة تتجه إلى التقليل من استغلال عامل الخوف أيا كان شكله, والاتجاه إلى خلق ظروف عمل خالية من أي إجهاداتٍ نفسيةٍ للموظف قدر الإمكان, إذ يتم التقليل من الخوف من المسؤول عن طريق الإنتقال من التركيز على الفرد إلى التركيز على منظومات العمل, وبالطريقة هذه يتم تصميم العمليات الإدارية والتي تضع الخطوات التفصيلية لطريقة تنفيذ العمل بحيث لا يدعُ مجالاً أمام الفرد للخطأ, وفي حالة حدوث أي خطأ يتم تحميل النظام المسؤولية وليس الفرد, وبالتالي يتم تعديل النظام لتفادي هذا الخطأ من الحدوث مرة أخرى.

كما يمكن الحد من مظاهر الخوف في المنظمة من خلال جعل مهام الرقابة منصبةً على مؤشرات الأداء الخاصة بالعمليات, حيث يتم مراعاة أن يتم تصميم كل عملية بحيث يمكن قياس أدائها وتحديد مؤشرات الأداء الممكنة

لها, ومن خلال التركيز أيضا على العمل كفريق وإشراك الأفراد مع مدرائهم في فـرق العمل المختلفة, من أجل الحد من الخوف لدى الأفراد تدريجياً.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو حمّور, عنان (2010). **الإدارة بالأهداف وأثرها على دعم الولاء التنظيمي والإبـداع الإداري في القطـاع الحكومي الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر مـديري الإدارة الوسـطى في مراكـز الـوزارات,** رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك, إربد, الأردن.

العتيبى, سعد بن مرزوق (2010). **إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمـي,** كليـة العلـوم الإداريـة, جامعـة الملك سعود.

الزماني, ياسر(2009) **الخوف وتأثيره في الإدارة,** نسخة إلكترونية.

الجعيثن, عبدالـلـه (2009) **الخوف في بيئة العمل يقلل الإنتاج ويقتل الإبداع,** نسخة إلكترونية

الخطيب, أحمد (2001) **إدارة التغيير والإبداع.** ط1, الاردن: مؤسسة حماده للدراسات الجامعية.

الخضيري, محسن أحمد (2002). **إدارة التغيير**. دمشق: دار الرياض

شريف, بشير (2004). **ثقافة ادارة التغيير. دليل عملي للأفراد.** الأردن: دار رؤى.

عبد الرحمن, غريب (2002). إدارة التغيير في المؤسسة, **رسالة المعلم.** 42 (2و3). 46-49.

هربرت كندلر (2004). **المخاطرة " دليل صانع القرار",** سلـسلة التطـوير الإداري, الـسعودية: دار المعرفـة للتنمية البشرية

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Analoui, F. & Karami A. (2003) ***Strategic management in small and medium enterprise***, UK: Thompson

Ashkenasy, N. & Hartel, C. & Zerbe W. (2000) ***Emotions in workplace*: *Research*, *theory and practice*,** Westport, CT: Quorum.

Chambers, H (2009) ***the realities of motivating today's healthcare professionals***, Peachtree City, GA 30269,

Fineman, S. (2000) ***Emotion in organizations***, 2ed, Ed. London: Sage,

Luomanen, J (2010) **Fear and intimidation at work**: Research report to the Finnish work environment fund, leadership, power and fear research project department of management studies, University of Tampere

Madaus, G.F (2000) Educational Accountability, ***ERIC***, ED. 286550

McCoy, M (2010) ***Overcome your fear of career change***: Excerpted from the book: Discover Your Athentic Career Fit. Electronic version, available at: www.MaretMcCoy.com

Voge, W (2009) ***Management by fear*: *Does it really work***? Published in PM World Today, XI (I), 1-4 Subscriptions available at: http://www.pmworldtoday.net

الفصل السادس

إدارة المعرفة

(Knowledge Management)

الفصل السادس

إدارة المعرفة(Knowledge Management)

تمهيد:

تعد المعرفة إحدى مفرزات التطور التكنولوجي التي عرفها العالم اليوم, حتى أصبح يطلق عليه "عصر المعرفة", فقد تحوّلت المجتمعات الحديثة من مجرد الاهتمام بإنتاج السلع والخدمات إلى الاهتمام المتزايد بمؤسسات المعرفة وثقافة الأفراد والمؤسسات, إذ يرى عالم الإدارة الأميركي بيتر دركر (Druker) أنّ العالم صار يتعامل فعلاً مع صناعاتٍ معرفيةٍ تكون الأفكار منتجاتها والبيانات موادها الأولية والعقل البشري أداتها, إلى حدٍ باتت المعرفة المكوّن الرئيس للنظام الإقتصادي والاجتماعي المعاصر, وأصبح عامل التطوّر في مجال المعرفة أكثر تأثيراً في الحياة من بين العوامل المادية الأخرى.

ليست إدارة المعرفة (Knowledge Management) شيئاً تكنولوجياً أو شيئاً حاسوبياً, فهي أكثر من كونها كذلك, فهي تعطي معنى وفهم للعمليات المؤثرة أو الأفعّال أو القرارات, حيث من الممكن اتخاذ خطوات مناسبة لتحسين نوعية هذه العمليات ويتم تحسين الأفعّال والقرارات تباعاً, فالمعرفة في بيئة العمل تمثّل القوة وأحد الممتلكات الأساسية لأي منظمة, فإدارة المعرفة ليست انتزاعاً للمعرفة المحفوظة في عقول الأشخاص, إنّما هي الاهتمام بكيفية خلق بيئة للأشخاص لخلق المعرفة والتشارك فيها.

لعل إدارة المعرفة مصطلح جديد نسبياً, ولكنّه مفهوم ظهر في العمل الصناعي قديماً, فمضت المعرفة بشكلٍ مباشرٍ من خلال علاقات النصح بين الخبراء والصنّاع المهّرة والصنّاع المتعلمون, فالبعض يفضلون استعمال

مصطلح مشاركة المعرفة (Knowledge Sharing) بدل إدارة المعرفـة, والـبعض الآخـر يفضّل مصطلح خدمات المعرفة (Knowledge Service)، ولكنّ مصطلح إدارة المعرفة هو الأكثر شعبيةً واستخداماً.

تطور مفهوم إدارة المعرفة

إنّ مفهوم "المعرفة" هو مصطلح قديم وجديـد في الوقـت نفـسه, فالمعرفـة رافقـت الإنسان منذ بداية الخلق, وتطورت معه من مـستوياتها البدائيـة حتـى وصـلت إلى مـا عليـه الآن, إلا أنّ الجديد في هذا المفهوم هو حجـم تأثيرهـا عـلى الحيـاة الإقتـصادية والاجتماعيـة, وإدارة المعرفة ليست بالأمر الجديد, فقد درّج الفلاسفة عـلى الكتابـة في هـذا الموضـوع منـذ آلاف السنين, ولكن الإهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هـي جديـدة نـسبياً, ومـن المؤكد أنّ الكثير قد كتـب عـن هـذه العلاقـة, ولكـن معظمـه كـان خـلال الـسنوات القلائـل الماضية.

ويعـد "كـارل ويـج" هـو أول مـن إبتكـر مفهـوم إدارة المعرفـة عـام 1986م, وذلـك في ندوة لمنظمـة قـوى العمـل الدوليـة التابعـة لمنظمـة الأمـم المتحـدة, تـلاه مجموعـة مـن البـاحثين أهمهـم "ويـج, وأوديـل, ونونكـا وتـاكيوشي, وليوبـويتز, وليونالـد بيرتـو", وفي عـام (1991م) ظهـرت واحـدة مـن أوائـل الأوراق العلميـة المنـشورة في الـدوريات وهـي (Harvard Business Review). وفي (1993) قام ويج بنـشر واحـد مـن أوائـل الكتـب في إدارة المعرفة (Knowledge Management Foundation), وفي السنة التالية (1994م) عقد أول مؤتمر في إدارة المعرفة (Knowledge Management Network).

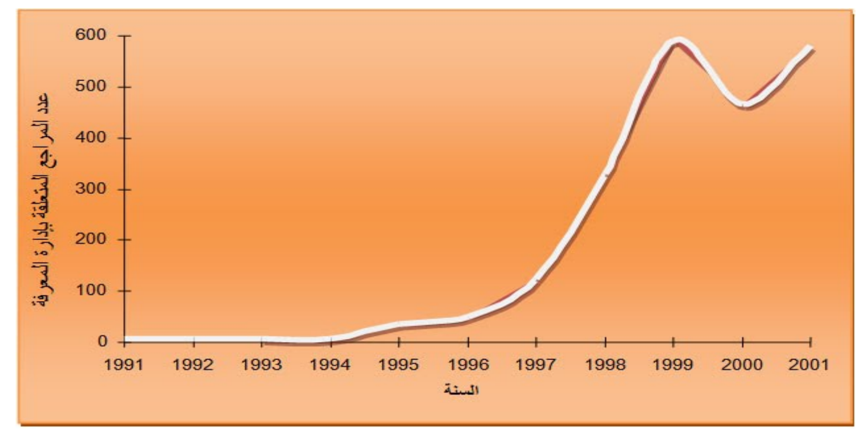
و بعــدها ظهـرت محــاولات عديــدة لتقــصي التطــور الحاصــل عــلى الانتــاج العلمـــي في إدارة المعرفـــة مـــن دراســـات ومـــؤتمرات ونـــدوات, كتقـــصي محتويـــات

قواعد بيانات الدوريات العلمية BIDS و ISI و (ProQuest Direct) ودراسة بونزي وكونيج, التي بيّنت أنّ البحوث العلمية إزدادت بشكل مفاجئ في عام 1995, إضافة إلى ظهور عدد من المؤتمرات والندوات المتعلقة بإدارة المعرفة, ويظهر الرسم البياني إرتفاع عدد المراجع (من مرجع واحد في عام 1993م إلى 32 مرجعاً في عام 1998م), كما تّم نشر أكثر من 30 مرجعاً في إدارة المعرفة خلال العامين (1996 و 1997م) في الولايات المتحدة وأوروبا.

ويبين الشكل (6-1) عدد المراجع المتعلقة بإدارة المعرفة من عام (1991-2001).

شكل رقم (6-1)

عدد المراجع المتعلقة بإدارة المعرفة من عام(1991-2001)



من بين الأسباب التي جعلت الإقتصاديين يميلون إلى التركيز على المعارف الحالية وإهمال ((الخلق الفاعل والذاتي)) لمعارف جديدة بواسطة الموضوعات الإقتصادية سبب يتعلق بالتوجه القوي نحو ((إضفاء الصبغة العلمية)) على علم الاقتصاد, لذا يميل الإقتصاديون إلى قبول المنظور الديكارتي للمعرفة والذي يفصل المعرفة الإقتصادية عن الموضوع الإقتصادي,

كما نجد اتجاهاً مماثلاً في نظريات الإدارة لوجود اتجاه قوي آخر نحو ((إضفاء الصبغة الإنسانية)), إنّ المنهج الإنساني ربما يكون قد نبع من اهتمام باحثي الإدارة بممارسات الإدارة على عكس اهتمام الإقتصاديين الأساسي ببناء نماذج تجريدية, ويمكن تقسيم تطور أدبيات الإدارة خلال القرن الماضي إلى خطين. الخط الأول هو الخط ((العلمي من تايلور إلى سايمون إلى الانشغال المعاصر بإضفاء الصبغة العلمية على الإستراتيجية)), أما الخط الثاني فهو ((الخط الإنساني من مايو إلى ويك إلى الاهتمام الحديث بالثقافة التنظيمية)).

وخلال السنوات الخمسة الماضية, تزايد الإهتمام بإدارة المعرفة, من قبل العديد من الأفراد والمؤسسات التي تتعامل بالمعرفة, نحو كيفية استثمار المعرفة في تحقيق التقدم التنافسي على مستوى الأفراد والمجموعات والمؤسسات والمجتمعات, من خلال الإهتمام بالعوامل التي تساهم بنمو إدارة المعرفة والاهتمام بها, منها: سرعة التغيير, والنمو التنظيمي, والتكامل المعرفي, والزيادة في تشبيك المنظمات, وكثافة معرفية نامية من المنتجات والخدمات, وثورة في تقنيات المعلومات.

مفهوم إدارة المعرفة(Definition of Knowledge Management) :

يتفق الجميع على حقيقة أنّ المعرفة مورد مهم, تستدعي أن تتم إدارتها كما تدار موارد المنظمة الأخرى, ولقد اتفق الفلاسفة الغربيون عموماً على أنّ تعريف المعرفة أبعد ما يكون عن الكمال, ولذا فإنّ السعي وراء المعرفة في الفلسفة الغربية يكتنفه قدر كبير من النزوع إلى الشك, وهو ما دفع فلاسفة عديدين إلى البحث عن طريقة تساعدهم على تبيان حقيقة المعرفة مستهدفين اكتشاف المعرفة الجوهرية أو الأساسية, فعرّفوها بأنّها ((معتقد صادق مبرّر))

وهو مفهوم طرحه لأول مرة أفلاطون في أحـد مؤلفاتـه, فوفقـاً لهـذا التعريـف فـإنّ الإعتقاد لا يعني المعرفـة الحقيقيـة, ويعرّفهـا الـصباغ (2000) عـلى إنّهـا: مـصطلح يـستخدم لوصف فهم أي منا للحقيقة.

أمّـا مفهـوم إدارة المعرفـة, فقـد عرّفهـا (Corrall, 1999) بأنّهـا: فـرع علمـي يـشجع الأسلوب المتكامل لتعريف وإدارة جميع مـوارد المعلومـات في منظمـة مـا كقواعـد البيانـات, والوثائق, والسياسات, والإجراءات, والخبرات القديمـة غـير الواضـحة التـي تتواجـد في أعـمال أفـراد المنظمـة, وعرّفهـا (Hay, 2000) بأنّهـا: عمليـة إيجـاد المعلومـات, وتنظيمهـا, وتنقيتهـا, وعرضها بطريقةٍ تحسّن قدرات الموظف في المنظمة.

وعرّفها(Westelius and Martensson 2004) ,بأنّهـا: عمليـات منظمّـة مـن اكتـشاف وتنظيم وتقديم المعلومات بطريقةٍ تساعد العاملين على الإسـتفادة الكاملـة مـن المعلومـات والبيانات في المنظمة.

يعرّفها (Quintas, 2005) بأنّها: مجموعة العمليات التي تحكم وتوجّه إيجاد المعرفـة المناسبة ونشرها والإفادة منها من قبل الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب.

وفي ضوء التعاريف السابقة لإدارة المعرفة, تفهم إدارة المعرفة بشكلٍ أفـضل مـن خـلال ثلاثة أقسام مكوّنة لها, وهي:

1. **الثقافة**:(Culture) قد تشجع أو تعيق ثقافة المنظمة انتقال ومـشاركة المعرفـة بحرية ضمن هيكل المنظمة, وبالتالي فهي أصعب مكوّن لإدارة المعرفة؛ لمـا لهـا من دور كبير في نشر المعرفة وإدارتها بين الأفراد.

2. **العمليـات:** (Process) تعـد العمليـات ضروريـة مـن أجـل الانتـزاع والـسيطرة وتوزيـع المعرفـة, والتـي تـشمل (الاكتـساب, والإبـداع, والتنظـيم, والمـشاركة, واستعمال المعرفة).

3. **التكنولوجيا:**((Technology تعد التكنولوجيا ضرورية لإدارة المعرفـة, ولا يمكـن أن يطبق برنامج إدارة معرفة فعّال بدون عمـل تكنولوجيـا المعلومـات, والتـي تهدف خزن وتقديم وإتاحة المعلومات للموظفين.

خصائص المعرفة : (Characteristics of Knowledge)

تتميّز المعرفة بعدة خصائص عن سائر مظاهر النشاط الفكـري والإنـساني, فالمعرفـة فعل إنساني, تنـتج عـن التفكـير, وتتولـد في اللحظـة الراهنـة, والمعرفـة تتوالـدها الجماعـات بطريقةٍ مختلفةٍ, والمعرفة تتولـد تراكميـاً , وتتميـز باللاملموسـية, وفـيما يـلي أبـرز خـصائص المعرفة :

1. **التراكمية:** تظل المعرفة صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة, لكنها لا تبقى كذلك في المرحلة القادمة, وهذا يعني أنّ المعرفة متغيّرة, من خـلال إضـافة المعرفـة الجديـدة إلى المعرفة القديمة .

2. **شمولية المعرفة:** شمولية المعرفة لا تسري على الظاهر التي تبحثها فحسب, بل عـلى العقول التي تتلقاها, فالحقيقة تفرض نفـسها عـلى الجميـع بمجـرد ظهورهـا, وهـي قابلة لأن تنقل إلى كل الناس, واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة, بل تعني الاعـتماد على أدلة مقنعة ودامغة, لكنها لا تعني أنها تعلو على التغيير.

3. **الترتيب والتنظيم:** المعرفة المتولـدة ترتـب بطريقـة تتـيح للمـستفيد الوصـول إليهـا والحصول على الجزء المراد منها.

4. **التسبيب والتعليل:** البحث عن الأسباب يهدف إلى إشباع رغبـة الإنـسان إلى البحـث والتعليل لكل شئ, وإلى معرفة أسباب الظواهر, لكي يتحكم فيها على نحوٍ أفضل .

1. **الدقة والتجريد** :الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضياً.

أنواع المعرفة: (Types of Knowledge)

تتواجـد المعرفـة في العديـد مـن الأمـاكن, مثـل, قواعـد المعرفـة, وقواعـد البيانـات, وخزانات الملفات, وأدمغة الأفراد, وتنتـشر عـبر المجتمـع ومنظماتـه, وتختلـف أنواعهـا تبعـاً لاختلاف مصادرها وآلية المـشاركة فيهـا وتبادلهـا, والغايـة مـن تطبيقهـا وأهـدافها, وقـد تـمّ تصنيفها إلى أربعة أنواع: معرفـة – مـاذا (Know What): وتعـبّر عـن المعرفـة حـول الحقـائق التي يمكن ترميزها, ومعرفة - لمـاذا (Know Why) : وهـي المعرفـة حـول المبـادئ والقـوانين, ومعرفة – كيـف (Know How): وهـي المهـارات والقابليـة لتنفيـذ مهمـة معينـة, ومعرفـة - من (Know Who) : وهي المعلومات حول من يعرف ماذا أو من يعرف كيف أداء ماذا.

كما قد تمّ تقسيم إدارة المعرفة في المنظمات, كالأتي:

أولاً: المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge)

تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات (Know-How Skills) والتـي هـي في حقيقـة الأمـر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد, والتي من الصعوبة بمكان نقلها أو تحويلها للآخرين, وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية, فهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد, وهي تـشير إلى الحدس والبديهية والإحساس الداخلي, فهي معرفـة خفيـة تعتمـد عـلى الخـبرة ويـصعب تحويلها بالتكنولوجيا, بـل هـي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي.

وتمثل المعرفة الضمنية مهارات التفكير واتخاذ القرارات والأفعّال الناتجة عن الخـبرة الفردية والمعتقدات , وتتضمن ماذا يعرف الشخص وماذا يفعل بهـذه المعرفـة, وعـلى الـرغم من أنّ المعرفة الضمنية غير قابلة للتعبير كلياً بكلمات أو رموز إنمـا يمكـن التلمـيح إليهـا مـن خلال المحادثة كاستخدام التعابير المجازية أو النماذج والتناظر وسرد الروايـات (Storytelling) والتي تسمح للمستمعين بأن يعيشوا الحالة الأصلية ولعب الأدوار وخوض التجارب.

ثانياً: المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge)

تتعلق المعلومات الصريحة بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة, ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات, والمستندات, ومعايير العمليات والتشغيل), فهـي معرفة يعبّر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلهـا, وفي الغالـب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها, ويمكن تقاسـمها مـع جميـع المـوظفين من خلال الكتب والندوات واللقاءات.

وتستخدم هذه المعرفة نظام الرموز, الأمر الذي يتيح لها أن تحتفظ بها المـنظمات حتـى بعد أن يترك مخترعيها ومؤلفيها المنظمة نفسها, لذلك يمكن أن تكون متصلةً بسهولة أو منـشورة, والمعرفة الـصريحة يمكـن أن تكـون مبنيـة عـلى الـدور الـذي تلعبـه (Rule-based – (Object, وتخدم المعرفة الصريحة في التنسيق بين النشاطات والمهام المختلفة في المنظمة, وهناك بعـض الأخصائيين قاموا بتقسيمها إلى أكثر من ذلك, من هذه الأنواع:

1. **المعرفة الاجتماعية: (Social Knowledge)** وهي المشاركة غير الرسمية للمعرفـة بين الأفراد, وقد تكون صريحةً أو ضمنيةً.

2. **المعرفة الثقافية: (Cultural knowledge)** تشكّل المعرفة الثقافية أهداف المنظمـة وهويتها ويقوم الموظفون باستعمالها لفهم بيئتهم ومحيطهم وفهم هـدف نـشاطهم في المنظمات, وتتضمن المعرفة الثقافية في المنظمات المعتقـدات التـي تعتـبر قاعـدة حقيقية للتجارب والملاحظات الخاصة بالمنظمة وتشارك هذه المعتقدات الذي يؤدي إلى بيان نوع المنظمة ونوع المعرفة التي تحتاجها لتقوم بمتابعتها.

3. **معرفـة المـستفيدين: (Costumer Knowledge)** وهـي معرفـة المـستفيدين أو الزبائن, وهذه المعرفة مفيدة للمنظمات والمستفيدين في ذات الوقت.

مصادر المعرفة : (Sources of Knowledge)

يعـرّف مـصدر المعرفـة بأنّـه ذلـك المـورد الـذي يحـوي أو يجمـع المعرفـة , فالـذكاء والـتعلّم والخـبرة أمـور تحـدد حـدود المعرفـة للأفـراد, وقـديماً أشـار أرسـطو

إلى الحس كمصدر للمعرفة, ولابد من الإشارة إلى أهم مصادر المعرفة والتي تقسّم إلى مصدرين :

أولاً: المصادر الداخلية: (Internal Sources)

تعد المعرفة المتولدة أثناء عمليات الأعمال أحد مصادر المعرفة الداخلية المهمة من خلال تفاعلها مع المعرفة المحفوظة في أذهان الأفراد , فالبحث عن المعلومات وتطويرها يقود إلى المعرفة, وأحياناً تكون المخرجات بيانات لمرحلة أخرى لاحقة, فالمخرجات لنظام إدارة المعرفة التي يستفاد منها للمستويات الدنيا والتشغيلية في المنظمات, تكون بيانات (مدخلات) عند تحسينها وتحليلها للاستفادة في إتخاذ القرارات لدى المستوى الأعلى وهكذا, كما يبيّن الشكل رقم(6-2).

شكل رقم (6-2)

اختلاف النظرة إلى المعلومات باختلاف المستوى الإداري

كما يمثّل الشكل أعلاه, كيف تتم إدارة المعرفة في المنظمات بناء على مستويات العمل في المنظمة كافة, ففي المستوى الأعلى "المستوى الاستراتيجي", تحتاج المنظمة إلى إمكانية تحليل وتخطيط أعمالها في ضوء المعرفة التي تمتلكها حالياً, أمّا في المستوى الأوسط "المستوى التكتيكي", فتهتم المنظمة بتعريف وصياغة المعرفة المتوافرة لاستخداماتها المستقبلية واستحداث أنظمة تتيح تطبيقات فعّالة للمعرفة في المنظمة, أمّا المستوى الأدنى "المستوى التشغيلي",

فالمعرفة تستخدم في الأعمال اليومية النمطية من قبل الأفـراد الـذين يحتـاجون إلى المعرفة المناسبة في الوقت المناسب.

وتتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة وقدرتها عـلى الإسـتفادة منهـا, ومـن الأمثلـة عـلى المـصادر الداخليـة: الإسـتراتيجية, والمـؤتمرات الداخليـة, والمكتبـات الإلكترونية, والحوار, والعمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهـارة, أو مـن خلال التعلّم بالعمل أو البحوث وبراءات الإختراع الداخلية .

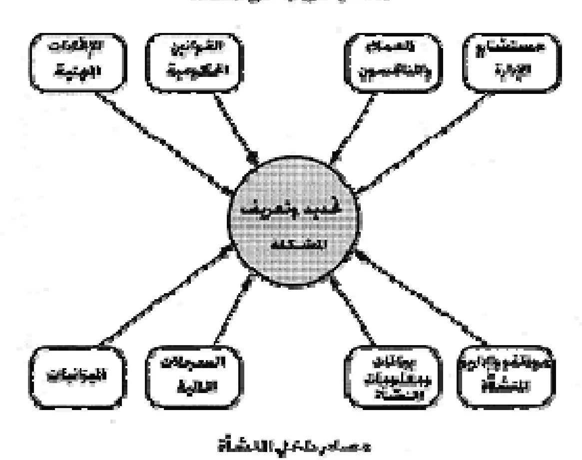
ثانياً: المصادر الخارجية: (External Sources)

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسـسة المحيطـة, والتـي تتوقـف عـلى نـوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان, أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة, ومن أمثلة هذه المصادر: المكتبـات, والانترنـت والانترانـت, والقطـاع التي تعمل فيه المؤسسة, والمنافسون لها, والموردون, والزبـائن, والجامعـات, ومراكـز البحـث العلمي, وبراءات الاختراع الخارجية, وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة, حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خـلال أحـد أو كـل المـدركات الحـسية (السمعية, البصرية, اللمس, الذوق, الشم) على اكتساب البيانات والحوادث من البيئـة ومـن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية مثـل (التأمـل والفهـم والتـسبيب والحكـم), والاخـتلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في الوسائل والمدركات المذكورة آنفاً.

كما أنّ عملية تحديد وتعريف المشكلة والتي من أهم وظائف إدارة المعرفـة, يمكـن تحديدها من خلال المصادر الداخلية الخارجية معا, ويوضّح الشكل (3-6) تلك المصادر:

شكل رقم (6-3)

المصادر الداخلية والخارجية للمعرفة



شكل (٤) : تحديد وتعريف المشكلة

فوائد إدارة المعرفة(Benefits of Knowledge) :

أسهمت المعرفة في تحوّل المؤسسات إلى مجتمعات معرفية, لتتكيّف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال, وساعدت المعرفة في زيادة مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة تكون أكثر مرونةً, كما شجعت المعرفة على الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها, إذ يمكن للمؤسسات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعةٍ نهائيةٍ عبر بيعها والمتاجرة بها, واستخدامها لتعديل منتجٍ معينٍ أو لإيجاد منتجاتٍ جديدةٍ .

إنّ تدفق المعرفة في شرايين منظمات الأعمال, من خلال الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات بوصفها وسيلة رئيسية من وسائل المعرفة الحديثة, يسهم بفاعليةٍ لامثيل لها في اتخاذ القرار الصحيح, وفي حل المشكلات التي تواجه

منظمات الأعمال المختلفة, كما يساعد في دراسات الجـدوى الإقتـصادية والتـوفير الإقتـصادي وفي إعادة هندسة العمليات, وإعادة تنظيم الهياكل إلى جانب النهوض بمستوى الأداء والبقاء في ميدان المنافسة لفتراتٍ طويلةٍ, فهناك تأثيرات طويلة الأمد تنتج عـن إدارة المعرفـة بـشكلٍ جيدٍ, ومنها: تقديم فرص أكبر للإبداع, وتخفيض وقت تطوير الإنتاج, وتحـسين العلاقـات مـع العملاء والزبائن , كما تساعد إدارة المعرفة في تركيز إهتمام المنظمة عـلى استحـصال, وخـزن, واستخدام المعرفة في التعلّم الديناميكي والتخطيط الإستراتيجي.

مجتمع المعرفة: (Knowledge Community)

يُعرّف مجتمع المعرفة بأنّه: المجتمع الذي يهتم بدورة المعرفة, ويوفر البيئة المناسبة لتفعيلها وتنشيطها وزيادة عطائها, بما في ذلك البيئـة التقنيـة الحديثـة بـشكلها العـام وبيئـة تقنيات المعلومات بشكلها الخاص, بما يـساهم في تطـوير إمكانـات الإنـسان وتعزيـز التنميـة والتطوير , كما يقوم هذا المجتمع أساسـاً عـلى نـشر المعرفـة وإنتاجهـا وتوظيفهـا بكفـاءةٍ في جميع مجالات النشاط المجتمعي كالاقتصاد, والسياسة, والإجتماعية, وصولاً للإرتقـاء بالحالـة الإنسانية أي تحقيق التنمية الإنسانية والسعي لتوفير حياة كريمة للجميع.

أمّا أركان مجتمع المعرفة فهي: إطلاق حريات الـرأي والتعبـير والتنظـيم, والحـق في التعليم, وتوطين العلم, والتحول نحو نمط إنتـاج المعرفـة في البيئـة الاجتماعيـة والإقتـصادية, وتأسيس نموذج معرفي عام أصيل منفتح ومستنير.

أمّـــا خـــصائص مجتمـــع المعرفـــة, يتميّـــز مجتمـــع المعرفـــة بعـــدد مـــن الخصائص منها: وجود مستوى عـالٍ مـن التعلـيم, ونمـو متزايـد في قـوة العمـل التـي تملكهـا المعرفـــة, والقـــدرة عـــلى الإنتـــاج باســـتخدام الـــذكاء الـــصناعي, وتحـــوّل مؤســـسات

المجتمع الخاصة والحكومية إلى منظمات ذكيّة, ووجود مراكز للبحوث والدراسات, والإستفادة من الخبرات المتراكمة والتجاوب في توفير المناخ الثقافي الذي يمكنه من الإستجابه للتغيرات والتجاوب معها .

مسارات ومستويات إدارة المعرفة: (Levels of Knowledge Management)

تقسم مسارات إدارة المعرفة إلى مسارين أساسيين, هما:

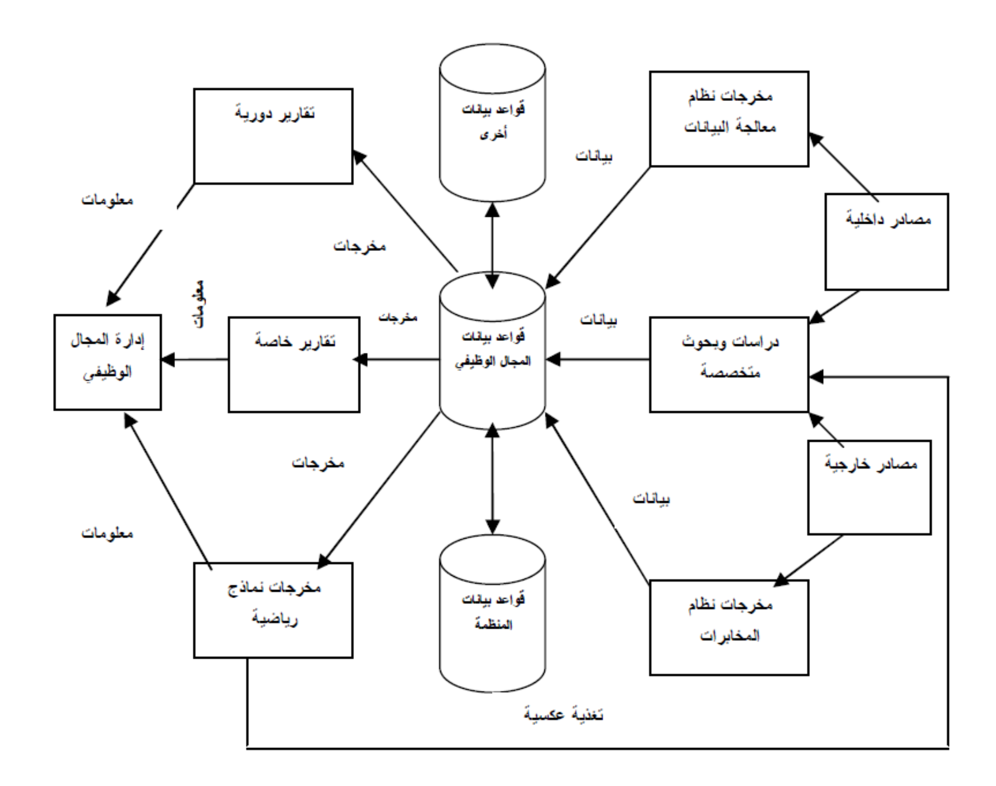
1. **إدارة المعلومات (الإمساك بالمعرفة) :** يمتلك الباحثون والمهنيون في هذا الحقل مهارات في مجال الحاسوب وعلم المعلومات, ضمن بناء أنظمة المعلومات الإدارية والذكاء الصناعي وإعادة الهندسة وجماعات العمل...إلخ.
2. **إدارة الأشخاص (العنصر البشري)**: يمتلك الباحثون والمهنيون في هذا الحقل تعليمهم في مجال الفلسفة وعلم النفس والسيكولوجيا أو إدارة الأعمال وذلك ضمن التغيير وتحسين المهارات الفردية البشرية والسلوك, والمعرفة هنا هي مجموعة معقدة من المهارات الديناميكية.

يمثّل هذان المساران تمام "العلاقة بين الإنسان والآلة", الإنسان هو صانع الآلة ولكنها لا تعمل وحدها وتتحدد كفاءة استخدام الآلة حسب كفاءة مستخدمها, والآلة تمنح الإنسان المزيد من الانتاج والقدرة على تطوير الآلة ذاتها والعمل كله, فهي علاقة تكاملية مستمرة.

ويوضّح الشكل (6-4) العناصر المكوّنة لنظام إدارة المعرفة ومسارات تدفق البيانات والمعلومات.

شكل رقم (4-6)

العناصر المكونة لنظام إدارة المعرفة ومسارات تدفق البيانات والمعلومات[5]



5 الصباح, عبد الرحمن والصباغ, عماد (1995). **مبادئ نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية**, عمان: دار زهران , ص352.

أمّا مستويات إدارة المعرفة, فهما:

1. **(المنظور الفردي):** التركيز على البحث والممارسة ويكون في الفرد.
2. **(المنظور التنظيمي)** : التركيز على البحث والممارسة ويكون في المنظمة.

خطوات إدارة المعرفة:(Steps of Knowledge Management)

تضم دورة إدارة المعرفة ثلاث محطات رئيسية تبدأ من مرحلة ((توليد المعرفة)), حيث تنطلق المعرفة من التفاعل بين الحقائق والمعارف المتوفرة من جهة وبين عقل الإنسان وقدرته على التفكير والإبداع من جهة أخرى, فالبحث العلمي الذي يعتبر من الأمثلة الهامة لهذا التفاعل يحتاج إلى بيئة علمية مناسبة كي يعطي العطاء المعرفي المأمول, أمّا المرحلة الثانية فهي ((نشر المعرفة)) , إنّ ضرورة اكتساب المعرفة بالنسبة للإنسان تماثل ضرورة الحصول على الغذاء, بل إنّ الحصول على الغذاء بات مرتبطاً باكتساب المعرفة واستخدامها والإستفادة منها في تأمين الدخل من أجل الحصول على المتطلبات, وهنا نأتي إلى المرحلة الثالثة من محطات دورة المعرفة ألا وهي محطة ((استخدام المعرفة)) أي توظيفها بكفاءة في شؤون الحياة, فبدون التوظيف تبقى المعرفة جسداً تنقصه الروح التي تبث به الحياة, فنشر المعرفة وكذلك استخدامها يؤديان إلى ظهور مصادر جديدة لتوليد المعرفة, فتوظيف المعرفة والإستفادة منها على نطاق واسع لا يتم دون نشرها وجعلها متاحة للجميع.

ويحدد (الصباغ, 2002) إطاراً عاماً لإدارة المعرفة يغطي أربع فعّاليات رئيسية هي:

1. تعريف موارد المعرفة التي تمتلكها المنظمة, ما هي الموارد؟ وما الذي تحتويه؟ وما طبيعة استخدامها؟ وما هي الهيئة التي تتوافر بها؟ وما مدى توفر المداخل إليها؟.
2. تحليل كيف يمكن للمعرفة أن تضيف قيمة, وما هي فرص استخدام موارد المعرفة؟ وما هو تأثير استخدامها؟ وما هي معوقات استخدامها في الوقت الحاضر؟ وما الذي ستشكله قيمتها بالنسبة للمنظمة؟.
3. تحديد ماهية النشاطات المطلوبة لتحقيق استخدام أفضل للمعرفة, كيف نخطط للنشاطات التي سنستخدم من خلالها موارد المعرفة؟ وكيف نقوم بهذه النشاطات؟.
4. مراجعة استخدام المعرفة لضمان القيمة المضافة, هل استخدام المعرفة يضيف قيمة جديدة؟ هل يخلق استخدام المعرفة فرصاً جديدة؟.

كما أضاف أخرون مكونات تكاملية لإدارة المعرفة وهي: خلق معرفة جديدة, واستعمال المعرفة في اتخاذ القرار, وتضمين المعرفة في العمليات والمنتجات والخدمات, وتمثيل المعرفة في الوثائق وقواعد البيانات والبرامج, وتسهيل نمو المعرفة من خلال الثقافة والتحفيز, وقياس قيمة ممتلكات المعرفة ومدى اندماجها في إدارة المعرفة.

ووفق نموذج منظمة (Fraunhofer IPK , 2000) والذي اعتمده (Heisig & Vorbeck, 2000:114) في دراستهما المسحية حول الشركات الأوروبية, فإنّ إدارة المعرفة تضم تسع عمليات جوهرية, وهي :

أولاً: تشخيص المعرفة: (Knowledge Diagnosis)

تعد عمليـة التـشخيص مـن أهـم التحـديات التـي تواجـه مؤسـسات الأعـمال, لأنّ النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقـف عـلى دقـة التـشخيص, إذ يـذكر أنّ منظمـة (AMS) الأمريكية قد واجهت تحدّي رئيسي عندما بـدأت بتطبيـق بـرامج إدارة المعرفـة وهـو كيفيـة تشخيص المعرفة الداخلية لها, فعملية التشخيص أمر حتّمي, لأنّ الهـدف منهـا هـو اكتـشاف معرفة المؤسسة, وتحديد الأشخاص الحاملين لها, ومواقعهم.

ثانياً: تحديد أهداف المعرفة (Objectives Setting)

تهدف إدارة المعرفة إلى خلق الوضوح حول كل مجـال مـن مجـالات عمـل الـشركة, والمـشكلات وعمليـات الـشركة, وتـسهيل الإبـداع, والتوجـه نحـو الزبـون, وتـسهيل عمليـات التخطيط والتنبؤ .

ثالثاً: توليد المعرفة: (Knowledge Generating)

إنّ توليد المعرفة هو جهد بـشري, ويـضم العمليـات التاليـة: الأسر (Capturing) , و الـــشراء (Buying) , والإبتكـــار (Creating) , والإكتـــشاف (Discovering) والإمتـــصاص (Absorbing)والإكتساب أو الإستحواذ, (Acquiring)

رابعاً: تخزين المعرفة: (Knowledge Saving)

بـات خـزن المعرفـة والاحتفـاظ بهـا أمـر مهـم جـداً, لاسـيما للمؤسـسات التـي تواجـه خطـراً كبـيراً نتيجـة لفقـدانها للكثـير مـن المعرفـة التـي يحملهـا الأفـراد الـذين يغادرونهـــا لـــسببٍ أو آخـــر, أو التـــي تعـــاني مـــن معـــدلات عاليـــة لـــدوران

العمل, والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتـة والاستـشارية لتوليد المعرفة فيها, لأنّ هؤلاء يأخـذون معـرفتهم الـضمنية غـير الموّثقـة معهـم, أمّـا الموثقـة فتبقى مخزونة في قواعدها, وعملية خزن المعرفة تضم العمليات التالية :الاحتفاظ (Keeping) , والإدامـة(Maintenance) , والبحـث (Search),والوصـول (Access),والا سـترجاع (Retrieval) ,والمكان(Warehousing)

خامساً: توزيع المعرفة: (Knowledge Distributing)

تنمو المعرفة وتتعاظم بوصفها موجوداً بزيادة الاستخدام والمشاركة, وبتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص, لذا تسعى المنظمات إلى تشجيع المشاركة وتوزيع المعرفـة, والتي تشمل: التوزيع والنشر :(Distribution), والمشاركة (Sharing) , والتدفق(Flow) ,والنقل (Transfer) ,والتحريك (Moving) .

سادساً: تطبيق المعرفة: (Knowledge Applying)

إنّ تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلّم الفردي والجماعي, والتـي تـؤدي إلى إبتكـار معرفة جديدة, ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بـ"الحلقة المغلقة", وتشمل هـذه الخطوة العمليات التالية: الإستعمال (Use) , وإعادة الاستعمال(Reuse), والإستفادة (Utilization) , والتطبيق(Applying). وقد استخدمت عـدة أسـاليب لتطبيـق المعرفـة منهـا: الفـرق متعـددة الخبرات الداخلية, ومبادرات العمل, ومقترحات الخبير الداخلي, واعتماد مقاييس للسيطرة عـلى المعرفة, والتدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين.

سابعاً : تنظيم المعرفة: (Knowledge Organizing)

إنّ تنظيم المعرفة عملية في غاية الأهمية, فالأشخاص الذي يستعيدون معرفةً غير منظمةٍ غالباً لا يتحقق لهم الوضوح الكافي, مما يؤدي إلى ضعف مساهماتهم في القدرات الإبداعية للمؤسسة , وتشمل هذه الخطوة العمليات التالية: تصنيف المعرفة (Classifying) ,وفهرسة أو تبيويب (Indexing) والرسم (Mapping).

ثامناً : استرجاع المعرفة :(Knowledge Retrieval)

إنّ استرجاع المعرفة عملية ليست سهلةً, فهي تعتمد على فاعلية المؤسسة في تنظيم وتبويب تلك المعرفة, وإنّ الهدف من إدارة المعرفة يكمن في السعي لوضع المعرفة المشتركة للمؤسسة تحت تصرف الموظف في موقع عمله, وبالتالي فإنّ استرجاع المعرفة واستعمالها يضمن أفضل الممارسات في دعم القرارات وحل المشكلات وأتمتة العمل, وتتحقق عملية الاسترجاع عبر استخدام الذكاء الصناعي والتحليل الإحصائي, ومن الأساليب الإحصائية أسلوب العناقيد (Clusters) الذي يرتب البيانات بالطرق التي يريد المستخدمون رؤيتها بها, وهي تشبه طريقة ترتيب المحال التجارية للسلع بحيث تتواجد المعرفة المتشابهة مع بعضها .

تاسعاً – إدامة المعرفة: (Knowledge Maintaining)

يشير معنى الإدامة إلى جاهزية المعرفة أيّ جعلها جاهزةً للاستخدام في كل وقت, من خلال المراجعة والإدامة المستمرين, وتشمل هذه الخطوة العمليات التالية: التنقيح (Pruning) ,والنمو(Growing) ,والتغذية (Nourishing) .

هل تحتاج المعرفة إلى إدارة؟

هل يمكن للمعرفة أن تدار؟ فالكلمتين "معرفة" و "إدارة" تبدوان في الوهلة الأولى غير متوائمتين مع بعضهما البعض, غير أنّ العديد من العلماء والباحثين قد درجوا على إبتكار أو تركيب مصطلحات وتقديمها بشكلٍ غامضٍ للآخرين ليتركوهم يستنبطون معانيها كل بحسب فهمه للمصطلح, ومن هذه المصطلحات, مصطلحي "إدارة المعلومات", و "إدارة المعرفة", وتتزايد المشكلة تشعباً إذا ما عرفنا أن معظم الناس يستخدمون المصطلحين بشكلٍ تبادلي, أي إنهم يشعرون أنّ المصطلحين يعنيان الشيء نفسه تماماً على الرغم من حقيقة وجود اختلاف فيما بينهما, وعدم استخدامهما بشكلٍ تبادلي.

ومع ظهور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات المتطورة, وسرعة انتشارها وتوفرها لدى العامة, أصبحت مشكلة الباحثين عن المعرفة تتمحور حول الاختيار الصحيح للمعلومة المطلوبة وسط كم هائل من المراجع والوثائق المتوفرة, وبخاصة في شبكة الإنترنت, بينما كانت المشكلة في الماضي تنصب في صعوبة الوصول والحصول على المعومات, وانطلاقاً من هذا التحدي, يصبح من البديهي أن يرتهن نجاح الفرد أو المؤسسة بالقدرة على إدارة المعرفة بصورةٍ فعّالةٍ, بما ينعكس بصورةٍ إيجابيةٍ على مستوى الأداء والإنتاجية والجودة التي تشكّل بمجموعها عناصر المنافسة في إدارة المعرفة.

ويفهم من ذلك أنّ أول العمليات اللازمة لإدارة المعرفة, هي استقاء المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها, من ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل منظمات الأعمال, والتي تتيح لكل موظف في المؤسسة أن يتبادل المعرفة مع زملائه, بحيث تلعب الاجتماعات واللقاءات لمختلف المستويات دوراً مهماً في تبادل المعلومات , وأن يسهم ذلك في صناعة

القرارات من الأسفل إلى الأعلى وبالعكس بدلاً من أن تتخذ الهيئات العليا قرارات غير مدروسة ولا واقعية بعيداً عن الأطر التحتية لمنظمة الأعمال.

تحديات إدارة المعرفة: (Knowledge Managements Challenges) :

تكمن أبرز التحديات في إدارة المعرفة بـ: انتشار وتكاثر البيانات والمعلومات والمعرفة, والإشراف على الموارد البشرية, ونمو التعقيد بين العناصر والعلاقات, والثقافة التنظيمية, ودمج التكنولوجيا بالمعرفة, وانفجار الإبتكار والإشراف عليه, وانتشار مصادر التعليم والإشراف عليها.

وتعاني المنظمات من تحديد خاصية مشكلات المشاركة بالمعرفة من حيث:

أ- **أزمة المعرفة المتوقعة**: إنّ تجهيز المهارة والخبرة الخصوصية, تسبب في أزمة متوقعة, حيث إنّها تقيّد العمليات التي تشترك بعملية التجهيز.

ب - **نسيان أو فقدان ذاكرة المؤسسة:** قد تفشل المنظمات بالاحتفاظ بالمعرفة المكتسبة ودروس الماضي وكذلك مغادرة الأشخاص الذين يمتلكون المعرفة, بحيث لا يبق تسجيل قابل للإسترجاع.

جـ - **إهدار المصادر:** تهدر المنظمات مواردها من خلال عدم معرفتها لما تملك من مصادر المعرفة, وكذلك فشلها بتمويل المبادرات الجديدة.

د- **المصطلحات المستخدمة**: يجب أن تكون صحيحة ومتماثلة في جميع الإدارات والأقسام لضمان فهم المعرفة بشكلٍ جيدٍ.

هـ - **المشاركة وإعادة الاستخدام:** يجب على المنظمات تقاسم المعرفة, وإعادة استخدامها في التطبيقات المختلفة.

و- **إمكانية المنظمة:** تقييم قدرة المنظمة في خلق وإبداع المعرفة وتعريفها وعرضها واستخدامها والعمليات الأخرى المتعلقة بها.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

توفيق, عبد الرحمن (2004) **الإدارة بالمعرفة: تغيّر ما لا يمكن نغيره**, القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

حجازي, ناديا (2005). **الفجوة الرقمية رؤية عربية لمجتمع المعرفة**, سلسلة عالم المعرفة, ص469.

خضر, محسن (2004). مجتمع المعرفة العربي: عوائقه وآماله. **مجلة أفكار**, مجلة الكترونية: تونس, آب 2004.

دياب, محمد (2004). اقتصاد المعرفة أين نحن منه؟, **العربي**, ع 546 : 26-29.

ستيوارات, توماس (2004). **ثورة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين/** تأليف: توماس أ. ستيوارت, ترجمة: علا احمد اصلاح, القاهرة: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية, ص514

الصباح, عبد الرحمن والضباغ, عماد (1995). **مبادئ نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية**, عمان: دار زهران .

الصباغ, عماد (2000). **علم المعلومات**, عمان: دار الثقافة

الصباغ, عماد (2001) **نظم المعلومات: ماهيتها ومكوناتها**, الأردن: دار العلمية الدولية.

عبد الحافظ, ثروت (2008). **أساليب الإستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية: المفهوم, العمليات, النواتج**, جامعة الأزهر, مصر.

علي, نبيل (2001). **الثقافة العربية وعصر المعلومات**, ط1, سلسلة عالم المعرفة.

عمر, عزاوي ومحمد , عجيلة (2006). مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية: رؤية مستقبلية, **مجلة الباحث**, جامعة ورقلة, 4(57-64)

مراياتي, محمد (2006). **اقتصاد المعرفة: تكنولوجيا المعلومات والتعريب**, بيروت: اللجنة الإقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (الأسكوا).

نقرش, محمد (2004). **مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة:** بحث مقـدم للمـؤتمر العـشرون للاتحـاد العـربي للمكتبات والمعلومات (اعلم), جامعة الزرقاء الأهلية, الأردن.

هشام, علي (2005). صناعة المعرفة مدخل للتنمية المستدامة, **مجلة علوم تكنولوجيا**, معهد الكويت للأبحاث العلمية, السنة الثانية عشرة, العدد 122, 60-61.

ثانيا: المراجع الأجنبية

Allee, V. (2003) ***The future of knowledge***, Burlington, MA: Butterworth- Heinemann, 2003.

Cavaleri, S. and Reed, F. (2000) Designing knowledge generating processes," *knowledge and innovation*, ***Journal of the KMCI***, *1* (1), 109-131

Firestone, J &McElroy, M (2005) Doing knowledge management, ***The Learning Organization*** **Journal**, 12(2)

Firestone, J. and McElroy, M. (2004), Viewpoint: Organizational learning and knowledge management: The relationship, ***The Learning Organization***, 11, (2) 177-184.

Firestone, J.M. & McElroy, M., (*2003*) ***Key issues in the new knowledge management*** (KMCI Press/Butterworth- Heinemann, 2003)

Firestone, J.M. & McElroy, M., (*2003*) ***The new knowledge management :The knowledge management theory papers***, A series of papers on the theories, processes and practices behind Knowledge Management, The Knowledge Management Papers are a publication of Knowledge Management Forum

Firestone, J.M.(2003) ***Enterprise information portals and knowledge management*** (KMCI Press/Butterworth- Heinemann)

Hay, David C. (2000) ***Knowledge management***, Available at: http://www.odtug.com]. Hovland, I (2003) Knowledge management and organizational learning: An international development perspective, An annotated bibliography, London: Overseas Development Institute 111 Westminster Bridge Road

Kidwell, J. & and Johnson, S (2000) Knowledge management practices in higher education, colleges and universities have significant opportunities to apply knowledge management practices to support every part of their mission, ***Educause Quarterly***, 4 (28-33)

Liebowitz, J., (2000) ***Building organizational intelligence*: *A Knowledge management primer***, Florida, USA: CRC Press.

Long, L; Marling, L & DeLoach, R (2005) ***Understanding the application of knowledge management in a technology driven industry***: Presentation to American Institute of Aeronautics and Astronautics, Sept 27, 2005

McElroy, M. W. (2000a) The New knowledge management, *knowledge and Innovation*, ***Journal of the KMCI***, 1 (1), 43-67

Newman, B & Conrad, K (1999) A Framework for characterizing knowledge management methods, practices, and technologies, ***Information Research***, 8 (1), 145

Quintas, P.(2005) ***The nature and dimensions of knowledge management, in knowledge management in construction***, C.J. Anumba, C. Egbu, and P. Carrillo, Editors, UK: Blackwell Publishing: Oxford, p. 10-30.

Shariq, S (1997) ***Knowledge management*: *An emerging discipline and a professional society for facilitating adaptive change to a stable world order in the 21st century***: *Invited Paper to* the first International conference on technology policy and innovation Macau, July 2-4, 1997

Westelius, A. and P. Martensson (2004) The Midas touch in knowledge management projects – beware, your wish could come true, ***Electronic journal of project management***, 2(2), 35-44.

الفصل السابع

إدارة الوقت

(Time Management)

الفصل السابع

إدارة الوقت (Time Management)

تمهيد:

على الرغم من أنّ الوقت ظاهرة حياتية مؤكدة, تتفق على وجودها جميع الثقافات والأعراف قديمها وحديثها, غير أنّ ما يُعَّقِد ظاهرة الوقت أو الزمن أنّها ظاهرة ذات بعدين بعد طبيعي يتمثل في اللحظات المنقضية بين نقطة زمنية ونقطة أخرى تالية لها, وبعد اجتماعي أو ثقافي يتمثل في نظرة مدرك الوقت عن هذه اللحظات المنقضية وعن غيرها من اللحظات الحالية أو المستقبلية, فينظر المتطورون إلى هذا العنصر بكل تقديرٍ وعنايةٍ, فهم يضعون لكل لحظة من لحظات الزمن حساباً لا يستهان به, أمّا من هم دون ذلك, فالوقت بالنسبة لهم مجرد ظاهرة طبيعية تروح وتغدو بلا نهاية, دون عمل مثمرٍ أو نشاطٍ هادف.

وبالتالي فإنّ البعد الثقافي للظاهرة يكاد يجعل لظاهرة الوقت معانٍ أو مفاهيمٍ متعددة بتعدد الثقافات ونظرتها لأهمية الوقت, وبغض النظر عن الجدل الفلسفي حول ظاهرة الوقت واختلاف معانيها, إلا أنّ هناك مجموعة من الحقائق عن الوقت, فالوقت من أنفس الموارد على الإطلاق, وهو العنصر الوحيد غير القابل لعملية الاسترجاع, فمتى أنفق فلن يعود, و يزيد من أهمية الوقت أنّ أيّ نشاط أو تصرّف بشري من المستحيل ألا يتطلب وقتاً.

وتعد إدارة الوقت (Time Management) السمة المشتركة بين الناجحين من خلال قدرتهم على موازنة ما بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم تجاه تلك الأهداف, وهذه الموازنة تأتي من

خلال إدارتهم لذواتهم, إذ لا حاجة إلى تنظيم الوقت أو إدارة الـذات بـدون أهـداف يضعها المرء لحياته, لأنّ حياته ستسير في كل الاتجاهات مما يجعـل مـن حيـاة الإنـسان حيـاة مشتتة لا تحقق شيء وإن حققت شيء فسيكون ذلك الإنجاز ضعيفاً وذلك نتيجة عدم التركيز على أهداف معينة.

ويرى بعض المهتمين في إدارة الوقت أنّ إمكانية تقليل الوقت لتنفيذ عمـل مـا لأدنى حدٍ ممكنٍ, تستحق الأهمية نفسها التـي يبـديها رجـل الأعـمال مـن أجـل زيـادة رأس المـال المستثمر لتحقيق أعلى زيادة في الربحية, فالإدارة الجيدة للوقت مفيدة من ناحية التـوفير في تكاليف المشروعات, وكذلك من جهة اسـتخدام أهـم مـوارد المنظمـة وهـم العـاملون, وعـلى الرغم من هذه الأهمية الكبيرة للوقت, فإنه أكثر العنـاصر أو المـوارد هـدراً وأقلهـا اسـتثماراً, سواء من المنظمات أو من الأفراد, نظراً لعدم الإدراك الكافي للتكلفة المباشرة المترتبة على سوء استثماره.

الوقت من وجهات نظر متعددة:

أولاً: الوقت في القرآن الكريم

نبّه القرآن الكريم على أهمية الوقت كثيراً في سياقاتٍ مختلفةٍ وبصيغٍ متعددةٍ, منها الدهر, الحين, الآن, اليوم, الأجل, الأمد, السرمد, الأبد, الخلد, العصر... , وقد تَلمَّـس المؤلفـان ذلك من خلال ما يلي:

1. الوقت من أصول النعم

إنّ نعـم اللـــه عـلى العبـاد لا تعـد ولا تحـصى, قـال جـل شـأنه: (وَإِن تَعُـدُّواْ نِعْمَـتَ اللـــهِ لاَ تُحْـصُوهَا)إبــراهيم: 34 ومـــن أَجَـــلِّ الـــنعم وأعظمهـــا نعمـــة الوقـــت, الـــذي هـــو مـــن أصـــول الـــنعم, فالوقـــت هـــو عمـــر الحيـــاة, وميـــدان وجـــود

الإنسان ونفعه وانتفاعه, وقد أشار القـرآن إلى عِظـمِ هـذا الأصـل في أصـول الـنعم, وألمح إلى عُلوّ مقداره على غيره, فجاءت آيات كثيرة ترشد إلى قيمة الزمن ورفيع قـدره وكبـير أثره.

2. القسم بالوقت

إنّ ما يدل على عظمة الوقت هو قسم الـلـه به في مواطن كثيرة في القـران الكـريم, ومن ذلـك قولـه عـز وجـل: (وَالْعَـصْرِ {1/103} إِنَّ الْإِنـسَانَ لَفِـي خُـسْرٍ) وقولـه (وَالـضُّحَى {1/93} وَاللَّيْلِ إِذَا سَجَى) وقوله: (فَلَا أُقْسِمُ بِالشَّفَقِ {16/84} وَاللَّيْلِ وَمَا وَسَقَ), فنلاحظ من الآيات السابقة أنّ الـلـه عز وجل أقـسم بالوقـت (العـصر) الـذي هـو الـدهر والزمـان, ولأنّ الزمان والمكان أشرف المخلوقات عند الـلـه – كان القسم بالعصر كـما أقـسم بـبعض أجزائـه, فالليل صنو النهار والفجر أول النهار والشفق أول الليل والضحى ما بين الغدو والزوال.

3. الوقت وتعاقب الأهلّة

ارتبط التقويم الإسلامي بالأشهر القمرية التي تبدأ بظهور الهـلال وتنتهـي باختفائـه, إذ يقول عز وجل: (يَسْأَلُونَكَ عَنِ الأهِلَّةِ قُلْ هِيَ مَوَاقِيتُ لِلنَّاسِ وَالْحَجِّ) أي هي مواقيت لكم, تعرفون بها أوقات صومكم وإفطاركم, ومنـسك حجكـم". إذاً فالغايـة مـن وجـود الأهلّـة أن يستعين بها الناس في التوقيت لأمـور حيـاتهم وعبـاداتهم, فبالأيـام والـشهور والأعـوام يحـدد الإنسان مواقيته ويحسبها.

ثانياً: الوقت في السنة النبوية

للوقت في سنّة النبي صلى اللـه عليه وسلم شـواهد عديـدة, حيـث اهتمـت الـسنة النبوية به شأنها في ذلك شأن القرآن الكريم, فالعبادات جميعها مرتبطة بالوقت بدايةً ونهايةً, بل أنّ الوقت المحـدد لكـل عبـادة منهـا شرط مـن شروط صـحتها وقبولهـا , لـذلك أكـد فقـه العبادات في الإسلام على هذا البعد المهم وهو احترام الوقت والالتزام بـه كـشرط لقبـول تلـك العبادات, وقال صلى اللـه عليه وسلم "اغتنم خمساً قبل خمس: حياتك قبل موتك, وصحتك قبل سقمك, وفراغك قبل شغلك, وشبابك قبل هرمك, وغناك قبل فقرك", وقد كانـت أهميـة الوقت ماثلة للعيان دوماً في حياة الناجحين من سلف هذه الأمة, فقـد كـان الإمـام البخـاري يقوم في الليل أكثر من (20) مرةً لكتابة ما يرد في خاطره, كـما كـان بعـض الـسلف يطحنـون الكعك ويشربونه مع الماء حتى لا يأخذ منهم الكثير من الوقت, وروي عن ابن مـسعود رضي اللـه عنه أنه قال : (ما ندمت على شيء ندمي على يوم غربت شمسه, نقـص فيـه أجـلي ولم يزدد عملي), ويذكر الأمام الغزالي رحمه اللـه أنّ الوقت ثلاث ساعات : ماضية ذهبت بخيرها وشرها ولا يمكن إرجاعها, ومستقبلة لا ندري ما اللـه فاعل فيها ولكنهـا تحتـاج إلى تخطـيط, وحاضرة هي رأس المال, و لذا يجب على الإنسان المسلم أن يراجع أهدافه وخططه وأولوياته, لأنّه بدون أهداف واضحة وخطط سليمة وأولويات مرتبة لا يمكن أن يستطيع أن ينظّم المـرء وقته, وفي ذلك بيان على عِظم قدر الوقت لدى السلف الصالح.

ثالثاً: الوقت في الفكر الإداري

ارتـــبط مفهـــوم الوقـــت بـــشكلٍ كبـــيرٍ بالعمـــل الإداري, إذ لا تعمـــل الإدارة مـن فـراغ, بـل تمـارس عملهـا في إطـارٍ محـددٍ, وتعتمـد عـلى عنـاصر محـددة مـن أجـل

القيام بهذا العمل, فمفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة, فإدارة الوقت لا تقتصر على إداريٍ دون غيره, ولا يقتصر تطبيقها على مكانٍ دون آخر, أو زمانٍ دون غيره, وقد ارتبطت كلمة الإدارة بالوقت, من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم المستمر للنشاطات التي يقوم بها الشخص خلال فترةٍ زمنيةٍ محددةٍ, تهدف إلى تحقيق فعالية مرتفعة في استغلال الوقت المتاح لتحقيق الأهداف المنشودة.

ولقد بدأ التركيز على موضوع إدارة الوقت بالمفهوم الشامل والمتعارف عليه حالياً في أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات من هذا القرن, وأحدثت التطورات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية أثراً كبيراً في زيادة الاهتمام بموضوع إدارة الوقت, وخاصة التطورات التقنية الهائلة في مجال الإتصالات والمواصلات, وارتفاع مستوى المعيشة, وارتفاع معدلات الاستثمار في المشروعات والمؤسسات وارتفاع تكاليف الإنتاج, وغيرها الكثير.

ورغم الاختلافات بين النظريات الإدارية, إلا أنّها ربطت إدارة الوقت بالإنتاج, ولكن انطلاقا ًمن الفلسفة الخاصة بكل نظرية ومن زاويتها الخاصة بها, فقد كانت الإشارات الأولى لإدارة الوقت من خلال أفكار وجهود "أبو الإدارة العلمية "فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) , وإن لم ينص على إدارة الوقت في البداية كهدف رئيس لمدرسته ؛ لكنها كانت متواجدة في أفكار الإنتاج والإنجاز والرقابة وصولاً لأفضل مستويات الأداء, وقد تمت الإشارة إلى جهود تايلور في "دراسة الحركة والزمن" (Motion & Time) من خلال إزالة أو تقليل الوقت الضائع , مع الأخذ في الإعتبار نسبة معينة من الوقت لتغطية احتمالات التوقف أو المقاطعات أو التأخير للاستراحة .

وبعد ذلك أشارت نظريات الإدارة إلى موضوع إدارة الوقت بـشكلٍ جـزئي شـأنها في ذلك شأن سابقتها نظرية الإدارة العلمية, بحيث لايمكن أن توصف تلك الإشـارات بالـشمولية, بل إنّ تلك الإشارات كانت تعبيرا عن وجهات النظر المختلفة مع منهج الإدارة العلمية, ولا تعد بداية رئيسة لفكر إدارة الوقت المتعارف عليه حالياً في علم الإدارة الحديث, وفي "نظرية العلاقات الإنسانية", فقد ظهر الاهتمام بالوقت منصباً لمصلحة العامل بإعطائه فرصة للراحة وأخرى للعمل, بما ينعكس على معنوياته وبالتالي إنتاجيته, وكذلك بالنسبة لنظرية "اتخاذ القرارات" التي استعانت بالوقت لحل مشاكل التخطيط والإنتاج, و"النظرية البيولوجية " التي اعتبرت المنظمة كائن حي يولد وينمو ويكبر ويشيخ ويموت .

وكما ذُكر سابقاً فقد ظهر الاهتمام بإدارة الوقت وفق النظرة الشمولية المتعارف عليها حالياً في أواخر الخمسينات وبداية الستينات من القرن العشرين, فقد ذكر الشمراني (1421هـ) أنّ أول بحث في هذا المجال ظهر في أوائل الخمسينيات هو بحث أستاذ الجامعة السويدي سوبر كارلسون (Super Carlson) والذي رصد فيه وقت تسعة أعضاء مجلس إدارة لمدة أربعة أسابيع, كما كانت أولى المحاولات للكاتب جيمس ماكيي (James Mckay) عام (1958) م, حيث وضع كتابه "إدارة الوقت", وبعدها زاد الاهتمام بموضوع إدارة الوقت وتوالت الأبحاث والدراسات والمقالات والكتب في العالم الغربي أولا ثم العالم العربي بشكلٍ أقلٍ.

مفهوم الوقت:

لعل مفهوم الوقت من أكثر المفاهيم صلابةً ومرونةً في الوقت نفسه, حيث يعيش الأفراد في مجتمع واحد, وكل فرد يستخدم عبارات تختلف عن الآخر عندما تتحدد علاقته بالوقت, وهذا الاختلاف حول مفهوم الوقت ووجهات النظر المتعددة حوله تأكيد على عمق الدلالات التي يشير إليها هذا المفهوم باختلاف البيئات والثقافات والمنطلقات الفكرية .

وقد اتفق الباحثون على صعوبة تحديد مفهوم الوقت نظراً لطبيعة الوقت ونظرة الإنسان إليه عبر العصور, فضلاً عن طبيعة الفكر والثقافة التي ينتمي لها الفرد والمجتمع, ومن هذا المنطلق كانت النظرة إليه معتمدة على النظرة الفلسفية التأملية, ثم الشعور به من خلال أثره وتأثيره على الإنسان والمجتمع وجوانب الحياة بشكلٍ عامٍ. فذكر الخضري (2000) أنّ مفهوم الوقت وفكرته كانت الشغل الشاغل لكثير من الفلاسفة والمفكرين عبر التاريخ الإنساني ومنهم أرسطو الذي وصفه بإنّه " تعداد الحركة ", ويعد الوقت وحدة قياس لدوران الأرض حول محورها وحول الشمس, وقد تمّ التعارف على تحديد وحدة قياس الوقت بالساعة أو أجزائها, وبهذا يمضي الوقت بانتظام نحو الأمام دون أي تأخير أو تقديم, ولا يمكن بأية حال من الأحوال وقفه أو تجميعه أو إلغاؤه أو تبديله أو إحلاله. وقد عرّف الصيرفي (2003م:120) مفهوم الوقت بأنّه: عملية تخطيط وتنظيم ورقابة الوقت, بما يمكّن من اختيار الشيء المناسب الصحيح المراد عمله, وبالتالي القيام بأعمالٍ كثيرةٍ في وقتٍ قصيرٍ .

ونقل الرشيد (2003 م: 16) عن فرانسيس بيكون قوله "الوقت مقياس الإدارة, كما هي النقود مقياس للسلع والبضائع ", حيث إنّه مورد

حساس للفرد والمنظمات والأمم والشعوب, وفي هذا القـول تأكيـد عـلى أنّ الوقـت مقياس سواء كان جزء من الزمن الأعم والأشمل في الدلالة أو كان الوقـت بوحداتـه وأجزائه من ساعات ودقائق ...الخ.

مفهوم إدارة الوقت: (Time Management)

إنّ الاستخدام السليم للوقت يبين عادةً الفرق بين الإنجاز والإخفاق, فمن بين الأربع والعشرين ساعة يومياً يوجد عدد مُخصص منها للقيام بالأعمال, وهكذا فإنّ المـشكلة ليـست في الوقت نفسه, فالوقت يسير بسرعةٍ محددةٍ وثابتةٍ, وإنّما ماذا نفعل بهذه الكمية المحدودة منه؟

يؤكد السواط وآخرون(2000 م: 276) بأنّ:" إدارة الوقت تعني إدارة الذات, وإدارة الذات تعني إدارة الوقت الخاص للفرد".

ويعرّفها العيتي (د.ت) بأنّها: إدارة النفس, فمن استطاع التحكّم في نفـسه يـستطيع التحكّم في وقته, وتنظيم الوقت لا يقيّد الإنسان كـما يتـوهم الـبعض, بـل يطلقـه مـن قيـود الفوضى والإرتجال, ويمنحه المزيد من الوقت للراحة والإستجمام والتمتع بالحياة.

وعرّفها العبودي (1423هـ :22) بأنّها "عملية الإستفادة من الوقت المتـاح والمواهـب الشخصية المتوفرة , لتحقيق الأهداف المهمة في الحياة مع المحافظة على تحقيق التـوازن بـين المتطلبات والحاجات".

وعرّفها العريفي (2005) بإنّها: ضبط وتنظيم واستثمار الوقت فيما يعود بالفائـدة عـلى الفرد والمجتمع, وهو مـا يتطلـب توزيـع الواجبـات اليوميـة والتخطـيط للأعـمال المـستقبلية, كي لا يضيع الوقت المتاح هدراً أو إرهاق الأعصاب في محاولة إنجاز أكبر قدر من الأعمال في أوقـات محددة ". ووصـفها عليـاّن (2005 م: 28) بأنّهـا : "فـن وعلـم الاسـتخدام الرشـيد للوقـت, وهـي

علم استثمار الزمن بشكلٍ فعالٍ , وهي قائمـة عـلى التخطـيط والتنظـيم, والتنـسيق, والتحفيز والتوجيه والمتابعة, والإتصال, وهـي عملية كمية ونوعية تستشرف المـستقبل وتتنبـأ به".

كما عرّفهـا الـديب (2006 م :36) بأنّهـا: " سلـسلة الأنـشطة الإداريـة و مهـارات مـن تحليل وتخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم لتحقق الإستغلال الجيد والأمثل للوقت ".

وعرّفها (McGuinness, 2007) بأنّها: عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقيـيم المستمر لكل الأعمال بهدف تحقيق فعالية عالية في استغلال الوقت؛ لتحقيق الأهداف خـلال فترةٍ زمنيةٍ محددةٍ. وعرّفها(Ojo & Olaniyan, 2008) بأنّها: الطرق والوسائل التي تعـين الفـرد عـلى تحقيـق أهدافـه وخلـق حالـة مـن التـوازن بـين الواجبـات والرغبـات والأهـداف, ويعرّفها(Glickman, 2010) بأنّها: تخطيط استخدام الوقت وأسلوب استغلاله بفاعلية.

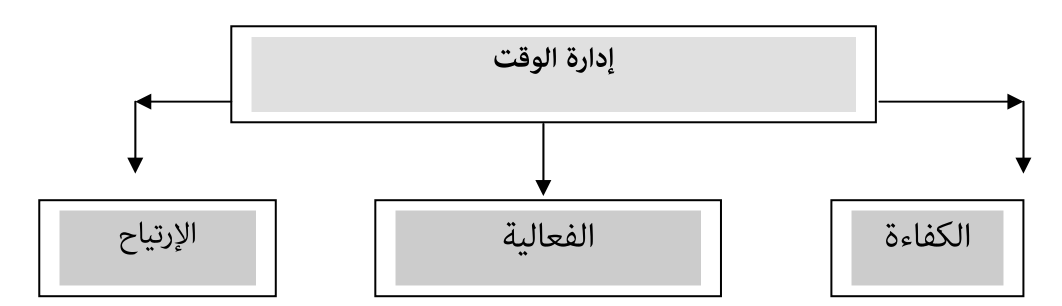
ومن خلال ماسبق, يتضح أنّ إدارة الوقت بالنـسبة للمـديرين بـشكلٍ خـاصٍ مهمـة ليست سهلة المنال, بل تحتاج إلى تأهيلٍ مناسبٍ؛ إضافة إلى قدراتٍ ومواهبٍ شخصيةٍ متميزة, تستطيع معاً تحقيق الاستغلال الأمثل للوقت, فمفتـاح إدارة الوقـت هـو أن يـستطيع المـدير السيطرة عليه أو إدارته, وعمل الأشـياء الـصحيحة بطريقـةٍ صـحيحةٍ, مـن خـلال الاسـتخدام الفعّال للموارد المتاحة .

مكونات الإدارة الفعّالة للوقت: (Components Of TM)

يعد سوء إدارة الوقت من أهم المظاهر السلوكية التي كثيراً ما ترتبط بالفرد ذاته في بيئة العمل من حيث عدم قدرته على تنظيم وقته في غياب أعباء العمل, لذا فإنّ سوء إدارة الوقت قد لا ترتبط بزيادة أو نقصان هذه المهام, وإنّما تعود إلى الشخص ذاته, إذ لا يستطيع المديرون التحكم في أوقاتهم إمّا بسبب ذاتهم أو بسبب مهامهم أو بسبب الآخرين, وهذا الخلل قد يترتب عليه زيادة مستوى ضغوط العمل, وعدم تحقيق الرضاء في العمل وسوء الأداء وقلة الإنتاجية إضافة إلى ذلك زيادة في أعباء العمل, ولذا فإنّ إدارة الوقت الفعّالة تتطلب من المدير أن يحقق أكبر كفاءةً وفعاليةً في تنظيم وقته مما يحقق له الشعور بالإرتياح, والشكل (7-1) يوضّح مكونات الإدارة الفعّالة للوقت.

شكل رقم (7-1)

مكونات الإدارة الفعّالة للوقت



ويتضح من الشكل أنّ هناك ثلاثة أسس عامة تميّز الإدارة الفعّالة للوقت ينبغي على أي فرد أن يراعيها عند تعامله مع وقته سواء في العمل أو في بقية الأنشطة الحياتية الأخرى, وهذه العناصر تتناول أسس التعامل مع الوقت

وتـصف كيفـة تحكّـم المـدير بهـذا العنـصر النـادر, وهـذه العنـاصر هـي الفعاليـة (Effectiveness): بمعنى أن يحقق التأثير المحدد والمرغوب به, والكفاءة: (Efficiency) بمعنـى أن يحقق المطلوب بأقل تكلفةً أو أقل وقتاً, والإرتياح(Effortlessness) بمعنى أن يتم التعامل مع الوقت بأسلوبٍ طبيعيٍ سهل أو مريح أو بدون شعور بالضغوط النفسية والجسمانية.

أهداف إدارة الوقت: (Objectives of TM)

من المتفق عليه أنّ لكل عمـل ثمـرة ونتيجـة يـسعى الفـرد أو المؤسـسة أو المجتمـع لتحقيقها وفق ماهو مخطط لـه, ومـن ثـم فـالجميع يبـذل كـل مـا لديـه مـن طاقـةٍ وجهـدٍ وإمكاناتٍ في سبيل الوصول إلى ما يريده بأقل جهد وفي أسرع وقت, ومـن تلـك الأهـداف مـا ذكره ماكينزي(Mackenzie 2000) وهي:

- **التوازن**(Balance) : حيث تسهم العادات الجيدة في إدارة الوقت في الوصول إلى حياة أكثر توازناً, وتوفر الوقت المناسب للعمل والعائلة والذات .
- **الإنتاجية**(Productivity) : حيث إنّ الوقت في بيئة العمل يساوي الإنتاجية, وإذا كان الفرد أكثر فاعليةً مع أوقاته كان أكثر إنتاجيةً .
- **الأهداف** (Objectives) : لكي يحرز الفرد تمتعا تجاه تحقيق الأهداف الشخـصية والمهنية , فإنه يكون بحاجة إلى وقت يتيح له ذلك ,إذ أن شيئاً لـن يتحقـق مـالم يتوفر الوقت لإنجازه.
- **الإجهاد:** (Exertion) حيث تسهم إدارة الوقت في التقليل من حالة الإجهاد.

كــما أشــار الــديب (2006 م) إلى أهــداف أخــرى مــن إدارة كتــوفير الوقـت لتنميـة الـذات وتطـوير الأداء , وتـوفير الوقـت للتفكـير في الإبـداع في بيئـة العمـل, والإفـادة المـثلى مـن الحيـاة وتقليـل كلفـة الفـرص الـضائعة لأقـل مـا يمكـن,

وحمايـة الـنفس مـن الفـراغ والوقـوع في الخطـأ, و تـوفير وقـت مناسـب للراحـة والاستمتاع بالحياة.

ويـضيف شـحاده (1427هـ) أهـدافاً أخـرى لإدارة الوقـت تمثلـت بـالآتي: الـتحكّم بالحدث: ذلك أنّ الحدث يكون خلال الوقت, وهنا يكون اختلاف الإنتاج البشري بين فرد وآخر بمقدار تحكمهما بالحدث في إدارة أوقاتهما, والتحكّم بدائرتي التحكم والاهتمام: تكـون الأولى فيهما أضيق يمكننا فعل شيء حولها, أما الثانية التي تحـيط بـالأولى فهـي خارجـة عـن نطـاق تحكمنا بها وسيطرتنا عليها, والتحكم بمسيرة الحياة :هو نتيجـة الـتحكم بالحـدث الـذي يـتم خلال الوقت, وهذا غاية إدارة الوقت, حيث الوقت هو مادة الحياة , فـإنّ الـتحكم بالحـدث خلال الوقت يفضي إلى الثقة بالنفس وكلاهما يؤدي للإنجاز والإنتاج, وتحطيم الشعور بالعجز من خلال الثقة والإيمان بالقدرات التي وهبها الـلـه, والاستغلال الأمثل لها .

أقسام الوقت: (Categories of Time)

لا توجـد قاعـدة عامـة مـشتركة ليـوزع الإداري وقتـه عـلى أساسـها, نظـراً لإخـتلاف المؤسسات في طبيعة أعمالها وأسلوب إدارتها, وتنّـوع التقـسيمات الوظيفيـة المختلفـة داخـل المؤسسة الواحدة , وفيما يلي عرض يبيّن التقسيمات عن كيفية تمضية الوقت بالنسبة للمدير :

- **الوقت المستغل تماماً يعـادل (50%) مـن يـوم العمـل:** في هـذا الوقـت يعمـل المـدير في مجـال خبرتـه الفنيـة, ويتـضمن هـذا الوقـت إتخـاذ القـرارات وحـل المشكلات و إجراء المراسلات .
- **وقت للاستثمار يعادل (25%) من يوم العمل:** كتحديد الـبرامج طويلـة الأمـد, وتخطيط وتطوير حلول بديلة.
- **وقت للتنظيم يعـادل (15%) مـن يـوم العمـل:** وهـو للمهـام الإداريـة, مثـل التقارير وعقد وحضور المؤتمرات والاجتماعات.

- **الوقت الضائع يعادل (10%) من يوم العمل:** ويتضمن هذا الوقت النـشاطات غير المثمرة والمشكلات غير المتوقعة, وغير ذلك.

كما يمكن تصنيف الوقت إلى أربعة أقسام رئيسة هي:

- **الوقت الإبداعي**: وهو المخصص لعمليـة التفكـير والتحليـل والتخطـيط المـستقبلي , فضلاً عن تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز.
- **الوقت التحضيري**: ويجسد الفترة الزمنية التحضيرية التي تـسبق البـدء في العمـل أي الوقت المـستغرق في جمـع المعلومـات أو الحقـائق أو تجهيـز المعـدات أو القاعـات وغيرها قبل البدء في التنفيذ.
- **الوقت الإنتاجي**: ويجسد الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل, أي أنّه نتيجة للفترتين السابقتين, وهذا النوع ينقسم إلى قسمين: وقت الإنتاج العـادي " المـبرمج أو غير الطارئ ", ووقت الإنتاج غير العادي "غير المبرمج أو الطارئ"
- **الوقت العام**: هو الوقت المخصص للقيام بنشاطات فرعيـة عامـة , لهـا تأثيرهـا عـلى مستقبل المنظمة وعلاقاتها بالغير, كالمسؤولية الاجتماعيـة وحـضور النـدوات وتلبيـة الدعوات وافتتاح المؤسسات.

وقد صنف العقيد (1422هـ) الوقت إلى نوعين هما :

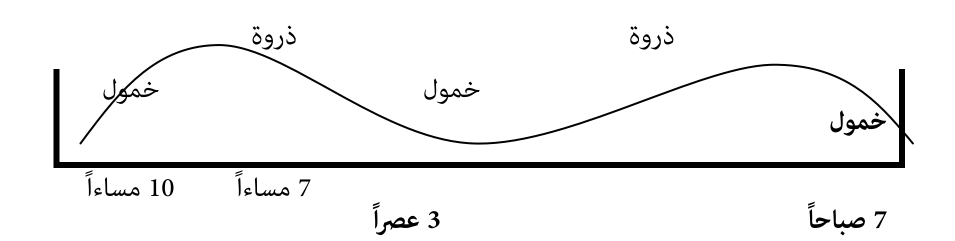
أولاً: وقت يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خُصص له: وهو وقت لا يمكن الإستفادة منه كثيرًا في غير ما خصص له, وهو على درجة من الأهميـة لحفـظ حالـة التوازن في الحياة كالوقت الذي يقضيه المرء في إشباع حاجته الأساسية, مثل النوع والأكل والراحة والعلاقات الأسرية والاجتماعية المهمة .

ثانيـاً: وقـت يمكـن تنظيمـه وإدارتـه: وهـو الوقـت المخـصص للعمـل, والحيـاة الخاصـة, وفي هـذا النـوع بالـذات مـن الوقـت يكمـن التحـدي الكبـير الـذي يواجـه المـرء ليـتحكم بـه, إنّ الوقـت الـذي يمكـن تنظيمـه يتكـون أيـضًا مـن

نوعين, النوع الأول : وقت المرء بكامل نشاطه وحضوره الذهني (وقت الذروة). والنـوع الثاني : وقت المرء بأقل حالات تركيزه وحضوره الـذهني (وقـت الخمـول), ويبـيّن الـشكل التالي أوقات الذروة والخمول لدى الإنسان حـسبما أشـار القعيـد (1422هــ , ص302) , ويرى المؤلفان أنّه قد يكون لكل واحد منا أوقات ذروة تختلف عن غيره، ويوضح الشكل (7-2) أوقات الذروة والخمول كالآتي:

شكل رقم (7-2)

أوقات الذروة والخمول



وهناك تقسيم للوقت ينطلق من جوانب ذات أبعاد أخرى ذات علاقة بما يحيط بالإنسان من ظواهر وتفاعلات وانفعالات, صنفها البوصي (1425هـ) إلى الأقسام الخمسة التالية:

- **الوقت المادي الميكانيكي:** وهو مقياس حركة جسم مادي لجسم آخر, كدوران الأرض حول الشمس.
- **الوقت البيولوجي**: وهو وقت قيـاس تطـور الظـواهر البيولوجيـة ونموهـا ونـضجها وكمالها, كنمو الإنسان.
- **الوقت النفسي:** وهو الشعور الداخلي بقيمة أخرى للوقـت, كتـأثير الحـدث النفـسي والشعور بالسعادة والحزن والخوف.

- **الوقت الإجتماعي**: وهو الذي يرتبط فيه تقدير الوقت بأحداث اجتماعية مهمة, وتختلف تبعاً لاختلاف المجتمعات والبيئات.
- **الوقت الكوني**: وهو الذي يختلف عن الزمن المعروف والذي يشعر به الإنسان ويستخدمه كمقياس.

وعليه, هل نستطيع الإستفادة من هذا الوقت ؟ هل نستطيع إستغلاله الإستغلال الأمثل ؟ ومن هنا لابد من الإشارة إلى **مصفوفة إدارة الوقت**, ويوضح الشكل (7-3) مصفوفة الوقت.

شكل رقم (7-3)

مصفوفة إدارة الوقت

عاجل وهام
(اختبار, والمناسبات الاجتماعية, الاستعداد للسفر)

غير عاجل وهام
(تأكيد القيم في حياتك, وبناء العلاقات الجيدة)

غير عاجل وغير هام
(مشاهدة التلفاز)

عاجل وغير هام
(المقاطعات الهاتفية, واللقاءات العادية, وطلبات الأهل)

فقد أظهرت نتائج دراسة(Levine and Wolff) في النظر إلى أهمية الوقت وحسن استخدامه وأهمية السرعة في إنجاز مهام الحياة اليومية, أنّ اليابان تعد أكثر شعوب العالم حرصاً على الوقت وتقديراً له, بينما تُعد اندونيسيا أكثر الشعوب المدروسة ميلاً لحب الفراغ, كذلك تكشف دراسة (Steers and Black) عن أنّ الموظف الأمريكي يعمل سنوياً (1934) ساعةً في المتوسط, ويحصل على راحة قدرها (19.5) يوماً, بينما يعمل العامل في كوريا الجنوبية في المتوسط (2833) ساعةً ويحصل على راحة قدرها 4.5 يوم , هذا ويعمل الفرد في اليابان في المتوسط لمدة (2180) ساعةً ويحصل على راحة قدرها (9.6) يوم سنوياً, وينبه الباحثان الإدارة الأمريكية قائلين : إنّه على الرغم من أنّ الموظف الأمريكي قد يعمل ساعات أكبر مقارنةً بنظرائه في دول أوروبا الغربية, إلا أنّه مقارنة بموظفي دول شرق آسيا يُعد مبالغاً في تكاسله.

مفاتيح إدارة الوقت: (Keys of TM)

هناك عدة مفاتيح لإدارة الوقت, من أهمها:

أولاً: تحليل الوقت :

وتعني تسجيل الوقت اللازم لكل نشاط من النشاطات الضرورية لأداء الأعمال, لذلك فإنّ دراسة إدارة الوقت تمر بالخطوات التالية : أولاً: تحديد الأعمال والنشاطات التي تشغل وقت الموظف, ثانياً: تحليل الأعمال والنشاطات التي تشغل وقت الموظف, ثالثاً: اقتراح الحلول الملائمة لإعادة توزيع الوقت على أعمال الموظف, رابعاً: تنفيذ الحلول والمتابعة.

ويذكر السفياني (1422هـ) أنّ على المدير إعادة النظر فيما قام به من أعمال أو ماينوي القيام به, ومن ثم توزيع الوقت المناسب لكل مهمة أو مسؤولية وبذلك يستخدم وقته استخداماً أمثل, وقد أطلق سلامه (1988م)

على عملية التسجيل اسم " قائمة الواجبات اليومية أو الأسبوعية", فإنّ عمل سجل بالأنشطة اليومية لمدة أسبوع واحد على الأقل يحتوي على زيادات قدرها (15) دقيقة, وينبغي تكرار هذا السجل كل ثلاثة شهور على الأقل لتجنب الرجوع إلى ممارسات إدارة الوقت السيئة, وعند القيام بتحليل الوقت يجب الإجابة على الأسئلة التالية: بالنسبة لنشاط ما, هل من الضروري أن يخصص لهذا النشاط من يقوم به؟ هل هذا النشاط له أهمية أو فائدة محددة, وإذا كان هذا النشاط ضروري, فهل من الضروري أن تقوم به بنفسك؟ وإن قمت به بنفسك, فهل يمكن تقصير وقت انجازه؟ وكيف يمكن ذلك؟ , ويتضح مما سبق أنّ عملية التسجيل تفيد في حصر الأنشطة التي يقوم بها المدير خلال فترةٍ معينةٍ, كما أنّ عملية التحليل تساعد على ترتيب تلك الأنشطة بالنسبة للتنفيذ أو الجدوى, وكذلك استبعاد النشاط غير الضروري الذي يسبب هدراً للوقت.

ثانياً: التخطيط و**التوقع والمرونة :**

إنّ الفشل في التخطيط كالتخطيط للفشل, فإذا فشل المدير في التخطيط فقد خطط للفشل! , وبالتالي توفّر كل ساعة تخصص في التخطيط الفعّال من ثلاث إلى أربع ساعات في التنفيذ, وتحقق أفضل النتائج, كما أنّ الإجراء التوقعي بشكلٍ عامٍ أكثر فعاليةً من الإجراء العلاجي, فـ "الوقاية خير من العلاج", لذا يجب توقع الأمور غير المتوقعة والتخطيط لها, على افتراض أنّ أي خطأ احتمالي سيحدث فعلاً, ولعل الاتصاف بالمرونة في جدولة الوقت الشخصي قد يكون أمراً ضرورياً لاستيعاب الأحداث الخارجة عن سيطرة المرء, وينبغي عدم الإفراط أو التفريط في جدولة الوقت .

ثالثاً: الأهداف والأولويات:

تختلف الأهداف باختلاف المؤسسات, إلا أنّه وبشكلٍ عامٍ يجب أن تتسم الأهـداف بمجموعة من هذه الخـصائص, والتـي أُطلـق عليهـا سـمارت (SMART), تـذكرها أبـو حمّـور (2010) بالآتي:

أ- **التحديد (Specific):** أي أن يكون الهدف محدداً ومرتبطاً بالنتائج المرغوب تحقيقها.

ب- القياس (Measurable): أي تحديد معايير الأداء العامة التالية التي تستخدمها المؤسـسات كأساس للتقييم والمراجعة كالكفاءة, والفاعلية والإنتاجية, والجودة.

ج-إمكانية تحقيقها (Attainable): أي تكون سهلة التحقيق, أي مراعاة عدم الصعوبة المطلقة أو السهولة المطلقة, اي تجمع بينهما في آنٍ واحد.

د- الواقعية (Realistic): بمعنـى سـهولة تطبيقهـا مـن الناحيـة العمليـة مـع مراعاتهـا لكافـة الظروف الموجودة وقت التطبيق.

هـ- **التوقيت (Timely)**: بمعنى تحديد الفترة الزمنية التي يجب تحقيق الهدف خلالها, وعدم ترك الأمور معلقة دون وضع محدداتٍ زمنيةٍ لتحقيقها.

كما ينبغي تخصيص الوقت المتاح للأولويات المرتبة تنازلياً, فإنّ النتائج الأكثر فعاليـةً يتم تحقيقها بشكلٍ عامٍ من خلال السعي الـدؤوب وراء الأهـداف المخطـط لهـا, ولـيس مـن قبيل الصدفة, وتمثل الأولويات جملة من المهام التي سيقوم بها المدير مرتبة حـسب الأهميـة, وقد ذكرها (Heinz, 2002) بنقطتين هامتين بالنسبة لهذه الأولويات هي: وضـع قائمـة بالمهـام التي يجب القيام بها, وتحديد الأولويات لهـذه المهـام, وأكـد عـلى أنّ هـذه الأولويـات يجـب أن تكـون مرنـةً ويمكـن تعـديلها في أي وقـت, وهـذا مطلـب ضروري بالنـسبة للأولويـات,

وإلا كانت عائقاً يقف في طريق تحقيق أهداف العمل ونجاحه , فالفرد هـو الوحيـد الذي يستطيع أن يحدد أولويات نفسه, ويعد هذا التحديد انعكاساً لـنمط حيـاة ومعتقـدات واتجاهات الفرد.

رابعاً: مبدأ باريتو (Parito) في التركيز

يسمى أيضاً بـ "قانون 80/20" , ويعني تركيز جهود المدراء الفعّـالين عـلى الأحـداث "القليلة المهمة" ونسبتها (20%) يزيد احتمال وقوع هذه الأحداث ومن ثم تحقيـق النتـائج القصوى بنسبة (80%),وقد تحتاج إلى إلغاء (80%) من المصادر أو التخلّص مـن (80%) مـما كنت تضعه على لائحة الأولويات, والمعنى هنا , في الغالب يحصل الانـسان عـلى (80%) مـن النتائج , وذلك من خلال (20%) من الجهود المبذولة, هذا يعني ببساطة شديدة أن الانـسان قد يضيع حوالي (80%) من جهوده (اي باقي الجهود) للحصول على (20%) من النتـائج (اي باقي النتائج).

خامساً: استجابة محدودة وإهمال اختياري :

ينبغي أن تكـون الاسـتجابة للمـشكلات والمطالـب التـي تحتـاج وقتـاً, قـاصرة عـلى حاجات الموقف الحقيقية, فبعض المشكلات إذا تركتها فإنّها تمضي لحالها, ومن خلال اختيارك تجاهل هذه المشكلات التي تحل نفسها بنفسها يمكنك توفير كثير من الوقت والجهد للأعمال المفيدة (مبدأ الإهمال المحسوب).

سادساً: إدارة الاستثناء :

ينبغــي ألا يــتم تبليــغ التنفيــذي المــسؤول إلا بحــالات إنحــراف الأداء الفعــلي عــن الأداء المخطـط إنحرافـاً خطـيراً, وذلـك مــن أجـل تـوفير الوقــت والجهـد, وهــذا مــن شــأنه أن يحقــق التميّــز الأداري والــذي هــو محـصلة مــا يــلي: (التميّــز الإداري =

القيادة الفاعلة + القوى البشرية المتطورة + الإدارة الإستراتيجية + التقنية المتطورة + البيئة المحيطة).

أساليب إدارة الوقت:(Styles of TM)

إنّ الأسلوب الذي ينتهجه المـدير في إدارة وقتـه أثنـاء العمـل يخـضع غالبـاً لـسماته وقدراته الذاتية وقناعاتـه الشخـصية, وكـذلك طبيعـة العمـل وطبيعـة علاقتـه مـع العـاملين, وبالتالي لايكفي التأهيل العلمي لوحده في توجيه المدير للأسلوب المناسب لإدارة وقتـه, ومـن بـين تلـك الأسـاليب: أسـلوب الإدارة الذاتيـة, وأسـلوب الإدارة بالأهـداف, وأسـلوب الإدارة بالتفويض .

أولاً: اسلوب الإدارة الذاتية

يتمثل مفهوم الإدارة الذاتية بوجود فلسفة معينة ومنهج متطوّر لدى الإداري, يمكن من خلالها تطوير الإمكانات والقدرات والمهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق أفضل النتـائج على المستوى الفردي, أو على مستوى المنظمـة بـشكلٍ عـامٍ مـن خـلال التعـرّف عـلى الـذات بالنسبة للمدير, ويتم التعرّف عـلى الـذات مـن خـلال تحليـل المهـارات التـي يمتلكهـا المـدير كالمهارات البدنية والعقليـة والـسلوكية والإداريـة والفنيـة, فالمـدير النـاجح هوالـذي يحـاول التعرّف على الإمكانات والقدرات والمواهب المتاحة لديه ويقومّها ويعمل على تطويرها , كـما يعمل على زيادة مرونته بالتأقلم مع التغيرات الداخلية والخارجيـة بهـدف تحقيـق الأهـداف بكفاءةٍ وفعاليةٍ.

فـالإدارة الذاتيـة مـسؤولية ذاتيـة تخـص المـدير بالدرجـة الأولى وتـشمل العـاملين كـونهم أعـضاء في المنظمـة, إن الإدارة الذاتيـة مهمـة ليـست باليـسيرة بالنـسبة للمـدير بـل تحتـاج إلى تأهيـل وسـمات خاصـة وفهـم عميـق لـدور المنظمـة, كـما تحتـاج إلى قـدرات خاصـة يـستطيع بهـا المـدير توظيـف جميـع الإمكانـات

والوسائل والأساليب والتجهيزات من خلال التدريب والتطوير وصقل الخبرات.

ثانياً: اسلوب الإدارة بالأهداف

تعد الإدارة بالأهداف طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس والمرؤوس معاً بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون فيها, وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة, واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تحريك الوحدات وتشغيلها وفي إسهام كل عضو من أعضاء تلك الوحدات, إنّ فلسفة الإدارة بالأهداف تنطلق من القاعدة التالية: "أن الغاية من كافة النشاطات والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا للمنظمة وبالتالي الإداريون فيها على مختلف مستوياتهم التنظيمية هي الحصول على نتائج ايجابية تتفق وأهداف المنظمة"

وتؤكد أبو حمّور (2010) بأنّ الإدارة بالأهداف نظرت إلى العملية الإدارية نظرةً متكاملةً معتمدةً على قدرة المدير بالتفكير في صياغة الأهداف بطريقةٍ متجددةٍ تدمج الأهداف العامة مع الخاصة في منظومةٍ متكاملة, بهدف زيادة الانتاج الكمي والكيفي للمؤسسة من أجل استخدام أفضل الوسائل, كما أنّها تقوم على مشاركة كل من الرئيس والمرؤسين في عمليتي التخطيط والرقابة, وقد أكد بيتر دركر بأنّ أيّ منظومة تحتاج إلى نظام إداري يهتم بتحقيق التوازن بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة, وأنّ الإدارة بالأهداف هي التي تحقق ذلك.

ثالثاً: اسلوب الإدارة بالتفويض

قال الخزامي (د.ت: ص 120) "أن من لايستطيع التفويض بفاعليةٍ, لايستطيع الإدارة بفاعليةٍ " , إنّ هذا القول يؤكد على أهمية التفويض في

العمل الإداري، فالتفويض عملية إسناد لمهمات وأعمال إلى أعضاء في المنظمة لديهم من التأهيل والقدرات والمهارات ما يكفي للقيام بما اسند إليهم بكل كفاءةٍ واقتدارٍ, وتعد عملية التفويض من أنجح الوسائل المستخدمة في تطوير المرؤوسين وتحسين النتائج واستغلال وقت الإداري, وذلك من خلال تركيزه على المهمات الرئيسة وتفويض المهمات الثانوية للمرؤوسين, فحسن إدارة الوقت يرتبط ارتباطاً مباشراً بحسن تفويض المهام والأعمال اللازمة للآخرين, ويؤكد الغبيثي (1422 هـ) أنّ تفويض السلطة لايعني إعطاء الموظف الصلاحيات والمسؤوليات فقط, بل يتحمل المدير المفوض المسؤولية, إذ أنّه لايفقد سلطاته وصلاحياته بل يظل محتفظاً بها.

عوامل تضييع الوقت:

أ - العوامل الداخلية أو الشخصية (Personal Factors):

من أبرز العوامل الشخصية التي تضيّع الوقت ما يلي: سوء التنظيم, والإستغراق في الأمور الروتينية, والإفراط في المشاركات الاجتماعية, والحالة الصحية والحالة المزاجية والشعور بالملل, والتسويف والكسل, وضعف المهارات الإدارية (التخطيط), وكثرة اللجان, والإفراط في الطعام والشراب والنوم, والإنشغال الزائد بوسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة (الكمبيوتر, الإنترنت, التلفاز, الجرائد, والمجلات).

ب- العوامل الخارجية أو البيئية (Enivironmental Factors):

تتمثل العوامل الخارجية المضيّعة للوقت بالأتي: الزيارات المفاجئة, ومناسبات اجتماعية وأسرية (السهرات), وعدم الإستقرار العائلي, والأزمات والمشكلات, والمواعيد, والإنتظار, وسوء الإتصال.

ويعرّف ماكانزي وريتشارد (1991م :263) مضيّعات الوقت بأنّها " كل ما يمنع من تحقيق الأهداف بشكلٍ فعّالٍ" ,وقد تمّ تجميع مضيّعات الوقت الشائعة فبلغت (40) مضيعاً, وقد قاما بتصنيفها إلى سبع مجموعات حسب الوظائف الإدارية وذلك على النحو التالي :

جدول (7-1)

مضيعات الوقت الشائعة حسب الوظائف الإدارية

في التخطيط :

- عدم وجود أهداف / أولويات / تخطيط
- الإدارة بالأزمات , تغيير الأولويات .
- محاولة القيام بأمور كثيرة في وقت واحد / تقديرات غير واقعية للوقت .
- انتظار الطائرات / والمواعيد .
- السفر .
- العجلة / عدم الصبر .

في التنظيم :

- عدم التنظيم الشخصي / طاولات المكتب المزدحمة .
- خلط المسؤولية والسلطة .
- إزدواجية الجهد .
- تعدد الرؤساء .
- الأعمال الورقية / الروتين / القراءة .
- نظام سيئ للملفات .
- معدات غير ملائمة / التسهيلات المادية غير ملائمة .

في التوظيف :

- موظفون غير مدربين / غير أكفاء .
- الزيادة أو النقص في عدد الموظفين .
- التغيب / التأخر / الإستقالات .
- الموظفون الإتكاليون .

في التوجيه :

- التفويض غير الفعّال / الاشتراك في تفاصيل روتينية .
- نقص الدافع / اللامبالاة .
- نقص في التنسيق / وفي العمل .

في الإتصالات :

- الإجتماعات .
- عدم وضوح أو فقدان الإتصالات والإرشادات .
- " حمى المذكرات الداخلية " / الإتصالات الكثيرة الزائدة .
- عدم الإتصالات .

في صنع القرارات :

- التأجيل / التردد .
- طلب الحصول على كل المعلومات .
- قرارات سريعة .

في الرقابة :

- المقاطعات الهاتفية .
- الزائرون المفاجئون .
- عدم القدرة على قول " لا "
- معلومات غير كاملة / معلومات متأخرة .

- نقص الانضباط الذاتي .
- ترك المهام دون إنجازها .
- المؤثرات البصرية الملهية / الضجيج .
- عدم العلم بما يجري حولك .
- نقص الإنضباط الذاتي .
- فقدان المعايير / الرقابة / وتقارير المتابعة
- الرقابة الزائدة .
- عدم وجود الأشخاص الذين تريدهم للنقاش

معوقات تنظيم الوقت: (Obstcales of Time's Organizing)

كثيرة هي المعوقات التي تحول دون تنظيم الوقت, ومن أهم هذه المعوقات: عدم وجود أهداف أو خطط واضحة, والتأجيل, ,النسيان, وهذا يحدث لأنّ الشخص لا يدوّن ما يريد إنجازه, فيضيع بذلك الكثير من الواجبات, ومقاطعات الآخرين, وعدم إكمال الأعمال, أو عدم الاستمرار في التنظيم نتيجة الكسل أو التفكير السلبي تجاه التنظيم.

ويذكر (Levine & Toffel, 2010) معوقات أخرى كالمركزية الشديدة, وعدم استخدام أسلوب التفويض في الإدارة, وعدم وجود القناعات القيادية بأهمية الوقت وإدارته, وعدم كفاءة وفعالية أنظمة الإتصالات الإدارية, وعدم توافر أنظمة معلومات كاملة.

وتجدر الإشارة إلى وجود أسباب أخرى تسبب سوء إدارة الوقت:

1. **التفويض المعكوس :**

عـادةً مـا يـشجع المـديرون _دون إدراك_ التفـويض إلى أعـلى, مـن خـلال تـشجيع مرؤوسيهم على التواكل عليهم في الحصول على المعلومات والحلول, مـما يـسفر عـن قيـامهم بعمل مرؤوسيهم وبالتالي هدر الوقت وسوء إدارته.

2. **كثرة الأمور العاجلة وضعف تداركها** :

يحيا المدراء في توتر مستمر ما بين الأمور العاجلة والهامة, فالمسألة العاجلة تتطلـب تصرفاً فورياً وتحجب عن الـوعي المـسائل الهامـة, وهكـذا ينـشغل المـدراء بـالأمور العاجلـة ويستجيبون -دون إدراك- للضغوط الملحة التي لا تنتهي, وهم بفعلهم هذا يهملـون النتـائج طويلة المدى للأعمال المهمة التي يتركونها دون إنجاز .

ويضيف المشايخي (2003) معوقات أخرى, وهي:

أولاً: المعوقات الذاتية المؤثرة على إدارة وقت المدير هي:

وتتمثل بتسخير جهود رئيسية للقيام بأعمال ثانوية, وضعف المبادرة نحو التجديد والإبتكـار في العمل, وتكرار العمل الواحد أكثر من مرة, وعدم البـدء بتنفيـذ المهـام في الموعـد المحـدد, وعدم التخطيط الجيد للمهام اليومية, وقلة وعي المدير بمعوقات إدارة الوقت.

ثانياً: المعوقات التنظيمية المؤثرة على إدارة وقت المدير:

وتتمثل بكثرة المشكلات المتصلة بالموظفين, وكـثرة الأشـياء المطلوبـة منـه في الوقـت الواحـد, وكثرة الأعمال الورقية المكتبية الروتينية, وعدم تحديد موعد ثابت لمقابلة الموظفين.

الأساليب والطرق المقترحة للتغلب على سوء إدارة الوقت:

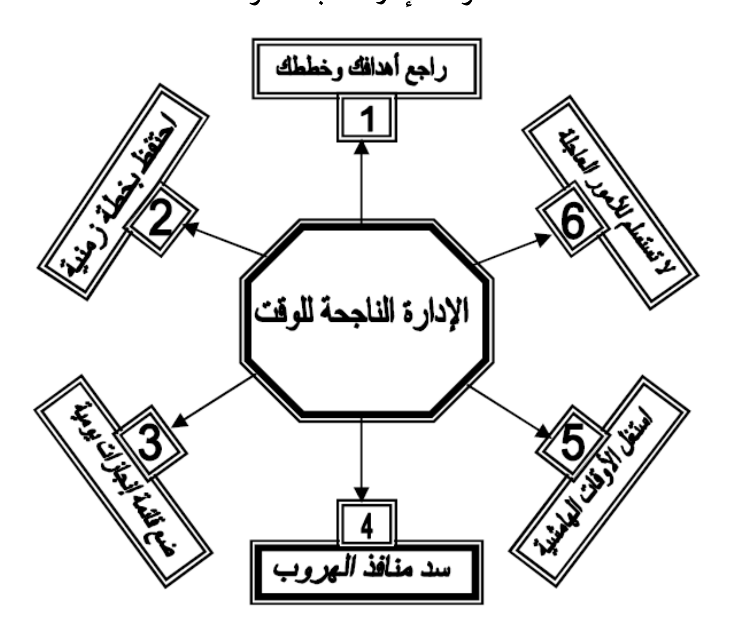
تعددت وتنوعت الأساليب والطرق للتغلب على المعوقات المختلفة, فالهاتف يمكن التغلب عليه بتفويض المنسق وتخصيص الوقت والهدف من الإتصال, بالإضافة إلى استغلال التطورات الحديثة في مجال الهاتف واستخدامها, والزائرون تحدد لهم آلية معينة يستغل فيها الهيئة الإدارية المساعدة لاستقبال الزائرين, كل حسب مجاله, بالإضافة إلى تحديد يومين في الأسبوع لاستقبال المراجعين. أمّا بالنسبة للفوضى الداخلية وعدم الإنضباط الذاتي فتحديد أهداف وخطط عمل يومية/أسبوعية/شهرية/سنوية محددة بالأعمال وأوقات الإبتداء والإنتهاء, والمتابعة المستمرة من الأساليب التى يتبعها المدراء للتغلب على هذا المعوق أو التقليل منه.

أمّا التأجيل والمماطلة والتسويف فتحديد الأهداف وتحديد الأولويات, ووضعها أمام المدير, وتحديد وقت الابتداء ووقت الانتهاء,واستغلال وقت النشاط للقيام بالأعمال الصعبة والهامة, وتذكير النفس بالمسؤولية كفيل بالتغلب على هذا المعوق, أما انخفاض الدافعية لدى الموظفين يكون بتشجيعهم وتحفيزهم بصورةٍ مستمرةٍ , وصقل مواهبهم, ومشاركتهم في وضع الأهداف. وأمّا الاجتماعات غير المعدة جيداً فيقوم المدير بالتخطيط لها مسبقاً من حيث إعداد جداول بمواعيد الاجتماعات والمكان والفئة المشاركة وتحديد موعد الإبتداء والإنتهاء, أمّا انخفاض الدافعية لدى المدير يمكن التغلّب عليها بالإطلاع والقراءة في تنمية الذات, وتغيير أساليب العمل بالتجديد والإبتكار والقضاء على الروتين, والالتصاق بمديرين ناجحين, أمّا ضعف كفاءة المنسق, يمكن معالجتها بحثّ روح المبادرة والتجديد عند المنسق بإعطائه دورات تنشيطية وزرع الثقة في نفسه, ومنحه سلطة محدودة بحيث يبدى رأيه فيما يراه مناسباً.

ومن بعض الاقتراحات المساعدة في استخدام إدارة الوقت ما يلي : مراجعة الأهداف والخطط, والإحتفاظ بخطةٍ زمنيةٍ, ووضع قائمة بالإنجازات اليومية, وسد منافذ الهروب, واستغلال الأوقات الهامشية, وعدم الإستسلام للأمور العاجلة, كما يبيّن الشكل (7-4) تلك الخطوات بالترتيب.

شكل رقم (7-4)

خطوات الإدارة الناجحة للوقت



كما يمكن أن يستخدم المدير عدداً من المبادئ التي تساعده في إدارة الوقت, وهي:

- **فرّق تسدْ:** غالباً ما يؤجّل الناس أعمالهم لأنها تبدو كبيرة أو صعبة, فإذا قاموا بتقسيمها إلى أجزاء فإنّ ذلك يؤدّي إلى أن تبدو المهمّة أسهل. كما أنّ البدء في جزء من المهمّة هو أفضل من تركها كلّياً لأن الجزء المنتهي يدفع المدير إلى إكمال المهمّة.

- **ركّز على الأولويات**: بعض المشرفين يقومـون بالمهـام الـصغيرة بحجّـة الانتهـاء منهـا والانتقال للمهام الكبيرة, ولكنّهم يُفاجَؤون بأنّ الوقت كلّـه قـد ضـاع في تلـك المهـام الصغيرة, والصحيح أن يبدأ المدير في المهام التي لها الأولوية دائماً.
- **قمْ بالأعمال الصعبة أولاً:** عندما يكون المدير في بدايـة عملـه يكـون في أوج نـشاطه الذهني والجسدي, وبالتالي عليه أن يقوم بالمهام الصعبة التي تتطلّب جهداً وتركيزاً. أما المهام التي تتطلّب تركيزاً أقلّ فيمكن أن يؤديها فيما بعد.
- **حدّد مواعيد واقعية للانتهاء من العمل:** إنّ وضع مواعيد لإنهاء العمل يحفّز المدراء والموظفين لإنهـاء العمـل في الوقـت المحـدّد ويمـنعهم مـن المماطلـة. ولكـن تحديـد مواعيد غير واقعيّة قد يؤدي إلى إصابتهم بالإحباط.
- **اعقد اجتماعاتك وأنتم واقفون:** إنّ افضل طريقة للتحكم في الوقت الذي يبقى فيـه الزائرون عندك هو أن تعقد الاجتماع وأنـتم واقفـون, أو يعقـده عنـد البـاب, أو أن يقف المُستَقبِل قبل أن يجلس الزائر.
- **اجمع المهام المتشابهة معاً:** هذا الأسلوب يقلّل من المقاطعات, فبدلاً من الإتـصالات الهاتفية عدّة مرّات في اليوم يمكن أن يقوم بها مرّة واحدة.
- **استخدم وقت الانتظار أو الهدوء:** ينبغي على المـدير أو الموظـف دائمـاً أن يحـتفظ بأشياء ليقوم بها في الفترات الراكدة. فالوقت الذي يسبق عقد اجتماع متـأخّر, أو في الطريق للعمل, يمكن أن يقوم المدير أو الموظف فيـه بمراجعـة بعـض المراسـلات أو التقارير.

المصادر والمراجع

أولا :المراجع العربية:

القرآن الكريم.

السنة النبوية الشريفة.

أبو حمّور, عنان (2010). **الإدارة بالأهداف وأثرها على دعم الولاء التنظيمي والإبداع الإداري في القطاع الحكومي الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى في مراكز الوزارات,** رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك, إربد, الأردن.

أبو شيخة, نادر (1991) **إدارة الوقت**, عمان: دار مجدلاوي .

البوصي, عبد اللـه (1425 هـ). **فن إدارة الوقت**, الرياض : دار طيبة.

الجريسي, خالد (2000 م) **إدارة الوقت رؤية إسلامية**, السعودية : مطابع الحميضي.

الخضري, محسن (2000 م) **الإدارة الثقافية للوقت**, القاهرة : كتيراك للنشر.

درة, عبد الباري (1991م) إدارة الوقت مهارة أساسية من مهارات المدير العربي الفعّال, **مجلة المصارف العربية**, 11(24).

الديب , إبراهيم (2006 م). **أسس ومهارات إدارة الذات**, السعودية: مؤسسة أم القرى.

الزهراني, علي سعيد (1427هـ) **إدارة الوقت لدى حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة**, رسالة ماجستير غير منشورة, جامع نايف للعلوم الأمنية, السعودية.

السفياني, عيضة (1421هـ) **إدارة الوقت: وحدة تدريبية**, تعليم العاصمة المقدسة, مكة المكرمة.

سلامة, سهيل (1988 م) .**إدارة الوقت منهج متطور للنجاح**, المنظمة العربية للعلوم الإدارية, الأردن.

شحادة ، محمد (1427هـ). **إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة**, الرياض: دار ابن الجوزي.

الشراري, عبد اللـه (2004) **إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظات القريات في المملكة العربية السعودية**, الجامعة الأردنية, عمان.

الشمراني, محمد (1421ه). **إدارة الوقت لدى المرشد الطلابي بمدارس التعليم العالي بالعاصمة المقدسة**, رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة أم القرى , مكة المكرمة.

عبد الجواد, محمد (1420ه). **كيف تدير وقتك بفاعليّة, سلسلة التدريب والتطوير الذاتي**, طنطا: دار البشير للثقافة والعلوم.

العبودي, ناصر (1423ه). **فنّ إدارة الوقت**, الرياض: دار طويق.

عليان, ربحي (2005 م)**. إدارة الوقت النظرية والتطبيق**, عمّان: دار جرير.

العيتي, ياسر (د.ت). **الذكاء العاطفي في إدارة الوقت**, www.balagh.com

الغامدي, محمد (1492هـ). **إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم**, رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة أم القرى, السعودية.

القرطون, وليد (2003)**. فن إدارة الوقت:** ورقة عمل مقدمة في الدورة المتقدمة لقادة الوحدات, حائل, 15-21-/ 6/ 1423هـ السعودية.

القرني, علي (1417ه). **إدارة الوقت : دراسة ميدانية عن مدى استغلال المدير السعودي للوقت في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض**, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الملك سعود, الرياض.

القعيد, ابراهيم (1422هـ). **العادات العشر للشخصية الناجحة**, الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.

ماكينزي, اليك وريتشارد(1991) .**مصيدة الوقت**, ط 3, الرياض: مكتبة جرير.

المشايخي, علي (2003). **معوقات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان**, رسالة ماجستير, جامعة السلطان قابوس, سلطنة عمان.

هديه, سعيد(1427هـ). **إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية دراسة ميدانية بمنطقة عسير التعليمية**, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الملك سعود, السعودية.

ثانيا : المراجع الاجنبية:

Allamakee, A & Gehrke, J (2003) ***Time management for new faculty***, Simond Record, 32(2), 102-106

Chapman, S & Rupured, M (2008) ***Time management: 10 strategies for better time management,*** issued in furtherance of cooperative extension work, Acts of May 8 and June 30, 1914. The University of Georgia College of Agricultural and Environmental Sciences and the U.S. Department of Agriculture cooperating.

Claessens, B (2004) ***Perceived control of time: Time management and personal effectiveness at work***, Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven,

Davis, M. (2000). ***Time and the nursing home assistant: Relations among time management, perceived control over time, and work-related outcomes***. Paper presented at the Academy of Management, Toronto, Canada.

Forster, M (2007). ***Do it tomorrow and other secrets of time management***. Hodder & Stoughton Religious, pp. 224

Glickman, A (2010) ***Time management***, Center for Teaching and Learning, Sweet Hall, Stanford University

Kleinbeck, U. & Fuhrmann, H. (2000) Effects of a psychologically based management system on work motivation and productivity, ***Applied Psychology: an International Review***, *49*, 596-610

Le Blanc, R (2008). ***Achieving objectives made easy! Practical goal setting tools & proven time management techniques***.. Maarheeze: Cranendonck Coaching.

Levine, D. & Toffel, M (2010) ***Quality management and job quality: How the ISO 9001 standard for quality management systems affects employees and employers,*** Working Paper, 09-01

Mancini, M (2003) ***Time management***, U.S.A: The McGraw-Hill

McGuinness, M (2007) ***Time management for creative***, available at: www.wishfulthinking.co.uk

Morgenstern, J (2004). ***Time management from the Inside Out: The foolproof system for taking control of your schedule--and your Life*** (2nd ed.). New York: Henry Holt/Owl Books. pp. 285.

Ojo, L & Olaniyan, D (2008) Effective time management in organization panacea or placebo, ***European Journal of Scientific Research***, 24 (1), 127-133

Walker, K & Torres, N (1984) ***Time management for busy people***, U.S.A: University of Florida.

الفصل الثامن

التمكين

(Empowerment)

الفصل الثامن

التمكين (Empowerment)

تمهيد:

تولي المـنظمات إهتمامـاً واضـحاً لتبنـي المفـاهيم الإداريـة الحديثـة لتحقيـق الميـزة التنافسية في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئـة الأعـمال, وبالتـالي لـيس مـن الغريـب أن تـولى المؤسـسات أهتمامـاً ملحوظـاً بـالرأس المـال البـشري عـن طريـق تبنـى مفهـوم التمكـين (Empowerment), حيث يهتم مفهوم التمكـين بـشكلٍ رئـيسٍ عـلى إقامـة وتكـوين الثقـة بـين الإدارة والعاملين, وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار, والحد من الفواصل الرئاسية, وكـسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين.

فقد ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينيات, ومنذ بداية التسعينيات لاقى المفهوم رواجاً كبيراً وأصبح واحداً من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام البـاحثين في مجـال إدارة الموارد البشرية.

إنّ تمكين العاملين لا يمكن أن يتم دون إيمان من المديرين بأهميته وفوائـده, فغالبـاً ما يحتاج الأمر إلى تنمية المهارات الإدارية وتطوير الأساليب والطرق التي يمكن الإستعانة بهـا ومـن بينهـا, مهـارة التخطـيط (Planning), والمهـارات القياديـة ((Leadership Skills, وحـل المشكلات (Problem solving), واتخاذ القرارات (Decision Making) , ومهـارات بنـاء الفريـق الناجح ((Team Skills... وغيرها مـن المهـارات الفنيـة (Technical Skills) بالإضـافة إلى دعـم العوامل البيئية التنظيمية والثقافية (Organizational Environmental and Culture)

مفهوم التمكين:

أولا:الدلالة اللغوية لكلمة "التمكين":

"التمكين" مصدر للفعل مكّن وهو من مزيد الثلاثي والأصل "مكَن", وقد وردت مادة "مكن" في كتب اللغة ولم تخرج عن أصل وضعها.

ويُعرّف التمكين لغةً حسب ما ورد في معجم لسان العرب بمعنى القدرة (ابن منظور, 1995) , وفي معجم (محيط المحيط) جاء الفعل مكن على (الشيء) أي قوّاه ليتمكن من الأمر (محيط المحيط, 1997). أمّا في معجم الوسيط مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً (وأمكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة وسهل ويُسر عليه (معجم الوسيط, 2000).

ومما سبق, نخلص إلى أنّ مادة الكلمة قد استعملت بمعانٍ عديدةٍ متقاربةٍ لا تخرج عن أصل الاستعمال, فقد استعملت بمعنى القدرة على الشيء والظفر به, وكذلك بمعنى السلطان والقدر والمنزلة.

ثانياً: الدلالة القرآنية للتمكين:

وردت كلمة "التمكين" في القرآن الكريم باشتقاقاتها ثماني عشرة مرةً, ولم يحدد لها القرآن اصطلاحاً خاصاً بل استعملها في المعاني التي ذكرتها معاجم اللغة, وباستقراء الآيات التي وردت فيها اشتقاقات الكلمة يتبين لنا أنّ القرآن استعمل الكلمة في سبعة معانٍ هي الآتي:

أولاً: التمكين للدين: أي القدرة على مزاولة شعائره في أمن وإظهارها دون منازع, قال تعالى في سورة النور: (وَعَدَ اللهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُم فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ) (النور: 55).

ثانياً: التمكين بمعنى الملك والسلطان: قال جل ذكره في شأن ذي القرنين: (إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ) الكهف: 84.

ثالثاً: التمكين بمعنى المنزلة عند الملك: قال تعالى في شأن يوسف عليه الصلاة والسلام_: (وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الأَرْضِ يَتَبَوَّأُ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاء) يوسف: 56.

رابعاً: التمكين بمعنى الظفر: قال تعالى: (وَإِن يُرِيدُواْ خِيَانَتَكَ فَقَدْ خَانُواْ اللّهَ مِن قَبْلُ فَأَمْكَنَ مِنْهُمْ وَاللّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ) الأنفال: 71, فأمكن بمعنى أظفر وأقدر.

خامساً: التمكين بمعنى التهيئة: قال تعالى: (أَوَلَمْ نُمَكِّن لَّهُمْ حَرَمًا آمِنًا يُجْبَى إِلَيْهِ ثَمَرَاتُ كُلِّ شَيْءٍ) القصص: 57 , أي ألم نجعل حرماً ذا أمن.

سادساً: التمكين بمعنى الثبوت والاستقرار: قال تعالى: (أَلَمْ نَخْلُقكُّم مِّن مَّاء مَّهِينٍ {20/77} فَجَعَلْنَاهُ فِي قَرَارٍ مَّكِينٍ)المرسلات: 20 - 21, أي ثابت مستقر.

سابعاً: التمكين في نعم الدنيا ومعايشها: قال تعالى: (أَلَمْ يَرَوْاْ كَمْ أَهْلَكْنَا مِن قَبْلِهِم مِّن قَرْنٍ مَّكَّنَّاهُمْ فِي الأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّن لَّكُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاء عَلَيْهِم مِّدْرَارًا) الأنعام: 6.

ثالثاً: الدلالة النفسية للتمكين:

يعني التمكين في مراجع علم النفس تهيئة الإنسان ودعم نموه النفسي, بما يحقق تفعيل قدراته واستعداداته وطموحاته.

رابعاً: الدلالة النفسية الإجتماعية للتمكين:

يدل مفهوم التمكين إلى تمكين الإنسان لأن يصير عضواً في جماعةٍ أو مجتمعٍ قادراً على القيام بأدوارٍ معينةٍ, والذي يتم من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي, وفعاليات التنشئة الاجتماعية والتطبيع الاجتماعي, وفعاليات طرق التأثير الاجتماعي الأخرى المختلفة.

خامساً: الدلالة في المرجعيات الدولية للتمكين:

يشير مفهوم التمكين هنا إلى توفير الحقوق الأساسية للإنسان كضمان حياةٍ مديدةٍ وصحيةٍ, ومستوى معيشي لائقٍ, وتعليمٍ مناسبٍ, وفرص عمل منتج, وتوسيع كافة الخيارات الإيجابية للإنسان من خلال عدم التمييز على أساس النوع الاجتماعي, ومنع كافة أشكال العنف والتمييز ضد المرأة, ومنح الحق في التنمية لكل الناس, والاستفادة من العولمة التي جاءت نتيجة تمكن الناس من العلم والمعرفة وتدفق رؤوس الأموال وتقدم الإتصالات.

سادساً: الدلالة الإجرائية للتمكين:

يُقصد بالتمكين هنا توسيع الخيارات أمام الإنسان, وإطلاق العنان لقدراته في التعليم والتعلم وفرص العمل والموارد والصحة وفي حياة حرة كريمة لا تنتهك فيها حقوق الإنسان ويكون متمكناً من مهارات التفكير الاستراتيجي, ومهارات التعلّم, والمبادرة والإبداع, والإدراك الإيجابي للذات وارتفاع مستوى الطموح, والتكيف والمرونة, والثقة في النفس, والمخاطرة وتحمل المسؤولية, وإدارة الوقت بكفاءةٍ وفاعليةٍ, والتوازن وقبول الآخر.

الدلالة الإدارية للتمكين:

ظهرت تعريفات محدودة لمفهوم التمكين الإداري من قبل الباحثين والمختصين تبيّن أهمية المفهوم ودوره في الحياة الإنسانية ومكوناته, ويعرّفه شتيوي (ب.ت) بأنّه: نقل طوعي لملكية الأعمال أو الحالات والظروف إلى مجموعة أو أفراد لديهم القدرة على التعامل معها , ويمتلكون السلطة والمسؤولية والمهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل, والدافعية والالتزام والثقة, والإدارة الصادقة في محيط لا يمنعهم من إطلاق إبداعاتهم وطاقاتهم.

ويرى المغربي (2001) التمكين بأنّه: القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة, وتزيد ثقتهم, ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية, والقدرة على التصرّف لتحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلون في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المنظمة.

ويعرّفه العتيبي(2004) بأنّه: نقل للمسؤولية والسلطة, ودعوة للعاملين للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها, وفي تحليل المشكلات, وصنع القرارات, ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال.

ويعرّفه العتيبي (2006) بأنّه: إطار إداري يُوضع لمنح الموظفين في الصفوف الأمامية السلطة التي يحتاجون لها للقيام بالمهام المنوط بهم دون الحاجة لمراجعة الإدارة.

ويحلله المهدي (2007) بأنّه: بنية متعددة الأبعاد, لا تقتصر فقط على منح سلطاتٍ إضافيةٍ, والمشاركة في صنع القرارات, وإنّما تتضمن أبعاداً

أخرى مثل الإستقلالية في العمل, والقدرة على التأثير في نتائج العمل, والإحساس بالتقدير والمكانة المهنية, والفعالية الذاتية, والنمو المهني.

ويُعرّفه القاضي (2008) بأنّه: عملية منح القادة الإستقلالية والمقدرة بحيث تصبح لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارساتهم لمهماتهم, وكذلك مساهمتهم الكاملة في اتخاذ القرارات ضمن بيئة التنظيمات الإدارية.

ويعرّفه عريقات (2009) بأنّه: إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد, وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة, باعتبار أنّ نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة.

والتمكين في اللغة الانجليزية في (Webster) يتم ربطه بمفهوم التفويض حيث يكون تعريف كلمة التمكين (Empower to Give Sometimes Official) Authority to the Freedom to do Something.

ويذكر (McGunnigle, 2003) أنّ هناك سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower) وهي: التعليم (Education) , الدافعية (Motivation) , وضوح الهدف (Purpose) , الرغبة في التغير (Willingness to Change) , نكران الذات (Ego Elimination)، إعادة الهيكلة (Restructuring).

ويفسره (Vidal, 2007) بأنّه: عملية منح الموظف سلطة وممارسة (Restructuring) الرقابة وتحمل المسؤولية عن إتخاذ القرارات من خلال استخدام قدراتهم ومهاراتهم.

ويقصد به (Sharma, & Kaur, 2008) بأنّه: تلك العملية التي يسمح من خلالها للأفراد بالمشاركة في والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم

لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية من خلال تبادل المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات.

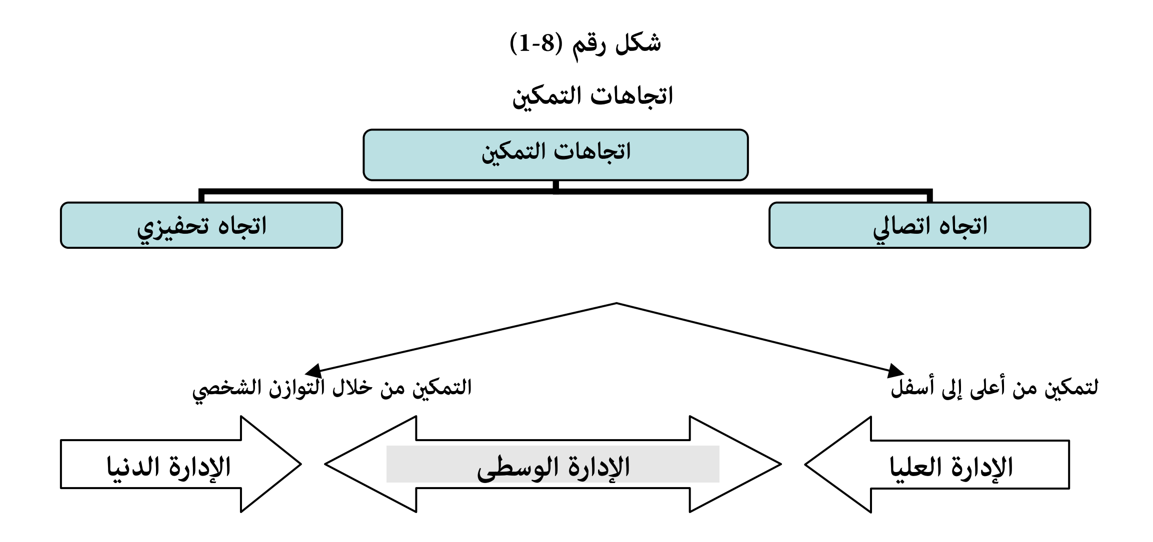
ويمكن استخلاص أنّ التمكين الإداري هو استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخلٍ مباشرٍ من الإدارة, وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنياً ومسلكياً.

اتجاهات وأنواع التمكين (Attitudes & Types of Empowerment):

أمّا فيما يتعلق باتجاهات التمكين, فقد بيّنت الأدبيات أنّ هناك اتجاهان للتمكين: اتجاه اتصالي واتجاه تحفيزي, **فالاتجاه الإتصالي** هو عملية التمكين التي تتم من أعلى إلى أسفل, ويتم ذلك عندما تتشارك المستويات العليا مع المستويات الدنيا في السلطة, وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات إثراء الوظيفة بالإدارة الذاتية والإستقلالية في فرق العمل. أمّا **الاتجاه التحفيزي,** فيركّز على اتجاه العاملين نحو التمكين والتي تتجلى في الثقة على إنجاز المهام, حيث يتضمن فعالية الأداء واستقلال الموارد البشرية, ويعطي للعمل قيمة مضافة ومعنى أكثر تحفيزاً حيث يضمن التمكين الإداري تحسين جودة الخدمة والثقة بين العاملين والمستفيدين وزيادة في الانفتاح والإتصال, مما يؤثر في تمكين العلاقة بين المنظمة الإدارية ومخرجاتها, وتمكين القادة وتمكين الموهوبين والمبدعين, وتزويد العاملين بالتوازن الشخصي والمهني, وتعزيز الرضا الوظيفي، ويوضح الشكل (8-1) اتجاهات التمكين كالآتي:

شكل رقم (8-1)

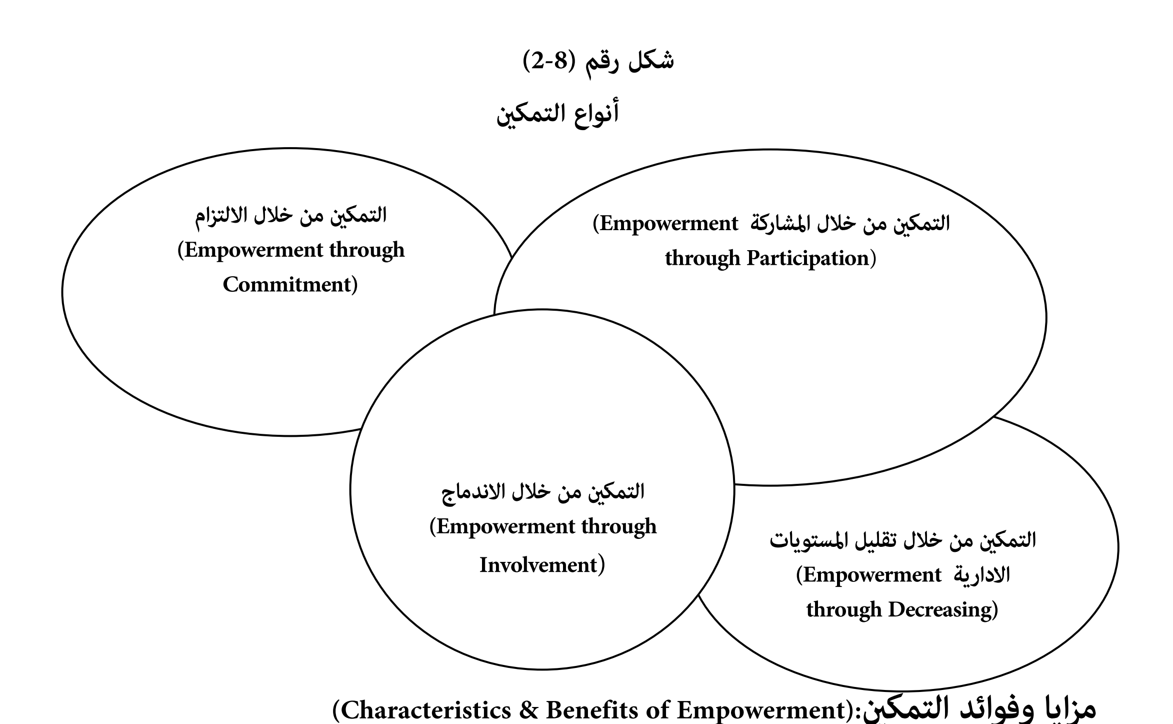
اتجاهات التمكين



أمّـا **انـواع التمكـين**, فقـد ذكـر (Ho, Lin, and Lai, 2010)فهنـاك أربعـة أنـواع للتمكـين, وهـي: **التمكـين مـن خـلال المـشاركة** (Empowerment through Participation) **والتمكين مـن خـلال الإنـدماج** (Empowerment through Involvement) والتمكين مـن خـلال الإلتزام (Empowerment through Commitment) **والتمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية** (Empowerment through Decreasing),ويوضح الشكل (8-2) أنواع التمكين.

شكل رقم (8-2)

أنواع التمكين



مزايا وفوائد التمكين:(Characteristics & Benefits of Empowerment)

تتعدد المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عمليات تمكين العاملين, وذلك من خلال حثّ مساهمات وأفكار الأفراد بما يؤدي لإرتفاع القدرات الإبتكارية, وزيادة الإقبال على تدريب وتعليم الأفراد, ومشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف, وتوثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق, ودعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة لتحقيق إنتاجية أفضل, وتنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة بين الرؤساء والمرؤوسين, وتقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين, وزيادة رضاء العاملين عن عملهم وظائفهم, وقبول على التغيير ماداموا قد شاركوا في القرار الخاص به.

فالتمكين يتسم بخصائصٍ معينةٍ بأنّه: يحقق زيادة الصلاحيات والمسؤوليات للقادة مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل, وتزويدهم بالقدرة على حل المشكلات في العمل, يجعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة أعمالهم, ويجعلهم مسؤولين عن نتائج تلك الأعمال.

ويمكن تفصيل المزايا التي تترتب على تبني مفهوم التمكين بالنسبة للمدير والموظف والمنظمة على النحو الأتي:

أولاً: المدير (Manager)

يسهّل التمكين قدرة المدير على الكشف عن العاملين ذوي القدرات العالية ليستفيد منهم, وكذلك ذوي القدرات الضعيفة أو المتكاسلين لمساعدتهم ليكونوا مشاركين في المنظمة، ويقرب بين المدير والمرؤوسين ويلغي وجود فكرة (المديرين كمخططين والموظفين كمنفذين), كما يقود المدير إلى التفويض الفعّال للمهام مما يؤدي إلى تخفيف ضغط الأعمال الإدارية على عاتقه, وإعطائه الوقت الكافي لأداء مهام أخرى, وتقليل نطاق الإشراف والتحكم والرقابة الدائمة على أداء المديرين في المؤسسة, كما يمكّن المدير من قياس مدى فعاليته وتقويم أدائه كمدير لأنّه في السنوات القادمة سيتم قياس فعالية المديرين بأداء من يقعون تحت نطاق إشرافهم أكثر من أدائهم كأفراد, ويؤدي التمكين إلى خلق قادة قادرين على تهيئة البيئة الملائمة للعاملين.

ثانياً: الموظف (Employee)

يعزز التمكين قدرة العاملين على اتخاذ القرارات بأنفسهم, ويؤدي إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين, حيث تتحسن نظرتهم الذاتية لأنفسهم من

خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل؛ مما ينعكس إيجاباً على مستوى إنتاجيتهم, ويشجعهم على إبداء أفكارٍ عمليةٍ وإبداعيةٍ تكون أكثر قدرةً على حل المشكلات فضلاً عن خلق رقابة ذاتية للفرد لمراقبة عمله وبيئة العمل بشكلٍ أكبر, وكذلك مبادرتهم لتنفيذ التغيير الناتج عن تفكيرهم, مما يقلل من وجود المقاومة للتغيير, ويفيد التمكين الفرد من خلال إشباع حاجاته من تقدير وإثبات الذات, وارتفاع ولاء الفرد للمنظمة, وإحساسه بالرضا عن وظيفته ورؤسائه, وارتفاع الدافعية الذاتية للفرد, وتنمية الشعور بالمسؤولية, وربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة.

ثالثاً: المنظمة (Organization)

يساعد التمكين على خلق بيئة عمل عالية التحفيز, وتوفير مناخ مناسب للعمل, والتقليل من الوقت الضائع في تحقيق وإنجاز أهداف المنظمة, وجعل المنظمة أكثر وأسرع استجابةً لمتطلبات التطوير , كما يفيد التمكين المنظمة من خلال رفع الإنتاجية, وانخفاض نسبة الغياب ودوران العمل, وتحسين جودة الإنتاج أو الخدمات, وتحقيق مكانة متميّزة, وزيادة القدرة التنافسية.

أسس عملية تمكين العاملين : (Principles of Empowerment)

[1] **تفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين لاتخاذ القرار :**

تتم عملية التفويض للعاملين بإتباع المدير للخطوات التالية :

- معرفة مدير المنظمة لاستعدادات وقدرات ومهارات وميول ورغبة المـديرين في تحمّل مسؤولية القيام بالأعمال الإدارية والفنية تماشياً مع سياسة وضـع الرجـل المناسب في المكان المناسب.
- تغيير وصف وظائف العاملين وتوسيع نطاق مسؤولياتها ومهامها .
- تعزيز مهارات العـاملين للقيـام بأنـشطة الإدارة مـن خـلال إعطـائهم الـدورات التدريبية اللازمة.

[2] **مشاركة الموظفين في رؤية الإدارة العليا :**

لتحقيق عملية تمكين العاملين في مبدأ المشاركة في وضـع رؤيـة وأهـداف المـنظمات, كان لابد من تركيز المدير والعاملين معه في المستويات الإدارية (العليا أو التنفيذية) على عدد من الممارسات هي :

- وضع رؤية تتضمن أهدافاً واقعيةً قابلةً للتنفيذ على أرض الواقع.
- توفير رؤية مستقبلية واضحة تعبّر عن تصور للوضع المطلوب إحداثه في المنظمات.
- تحديد رؤية مرنة تشجّع على المبادرات الفردية.

[3] **وجود نظام وقواعد للعمل :**

كي تتم عملية تمكين العاملين في المنظمات في ضوء نظامٍ ملزمٍ يرتبط بأهداف ورؤية المنظمة, كان لابد من فرض نظام وقواعد للعمل يوجّه المدير من خلالها جميع جهود المنظمة, وهي كالآتي:

- تحديد الأعمال والواجبات التي ينبغي القيام بها من قبل كل عضو في المنظمة.
- تحديد القواعد العامة للعمل والسلوكات والعلاقات الإنسانية التي تنظم عملية مشاركة جميع المديرين وتوجّه جهودهم وتنظم قراراتهم وتحبذ المنافسة والابتكار لديهم.
- تحديد الضوابط والمقاييس التي تحكم وتقيّم الأداء سواء كانت تلك المقاييس مفروضة من الإدارة العليا أو من المنظمة.

[4] تدعيم الإحساس والشعور بالأمان :

يؤكد هذا العنصر على ضرورة رغبة الإدارة الجّادة في التمكين الفعلي للعاملين والإستفادة من قدراتهم وإمكاناتهم, ويتطلب ذلك :

- إصدار الإدارة النشرات والتعاميم الرسمية التي تقوم بنقل السلطة والمسؤولية للعاملين.
- إصدار النشرات التي تحدد المقصود بعملية التمكين والنتائج المتوقعة منها.
- إصدار النشرات التي تحدد رؤية الإدارة لكيفية تنفيذ العمليات الكاملة للتمكين.
- إطلاع العاملين على التطورات الحاصلة والمشكلات الموجودة أو المتوقعة, وتقبّل ودعم الإدارة للأفكار والآراء والمقترحات المقدمة من العاملين.

خطوات تنفيذ تمكين العاملين: (Steps of Empowerment)

للسير قُدماً نحو تطبيق عملية التمكين, كان لابد من التسلسل في الخطوات التالية لضمان نجاحه بفاعليةٍ وكفاءةٍ, وهي على النحو الآتي:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

يجب أن يحدد المدير السبب من وراء تطبيق عملية التمكين, فإنّ شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد, ويبدأ المرؤوسون في التعرّف على توقعات الإدارة نحوهم وما المتوقع منهم.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

قبل المضي قُدماً وبشكلٍ جديٍّ في تنفيذ عملية التمكين , هناك حاجة ماسة للحصول على التزامٍ ودعمٍ من المدير, فقد أمضى العديد من المديرين سنوات للحصول على القوة والسلطة, وفى الغالب سيكون غير راغبٍ في التخلّي أو التنازل عنها, وبالتالي يشكّل تغيير سلوكات المدير للتخلّي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوةً جوهريةً نحو تنفيذ التمكين.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها للمرؤوسين

إنّ تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكّل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرّف على متطلبات التغيير في سلوكهم.

وتبنى هذه الخطوة على **الثقة الإدارية,** فأساس عملية التمكين هو الثقة, ثقة المديرين في مرءوسيهم, فالثقة المتبادلة بين الأشخاص يعبّر عنها بأنّها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأنّ معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة, ويمكن الاعتماد عليها, فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملةً

تفضيليةً, مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات, وحرية التصرف والاختيار, فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين الموظف.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

لكي يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل, وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل الموظفون بشكلٍ مباشرٍ مع أفراد آخرين, ويتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري, لذا فإنّ فرق العمل تُعد أكثر فعاليةً؛ لأنّها تتمتع بموارد أكثر وبمهاراتٍ متنوعةٍ, وبسلطةٍ أكبر في اتخاذ القرارات, وبجانب ذلك يجب أن يمنح المدير فريق العمل سلطةً كافيةً لتنفيذ قراراته, وتطبيق التعديلات التي يقترحها, وإلا فلن يرَ برنامج التمكين النجاح.

الخطوة الخامسة: تبادل المعلومات

يحتاج المرؤوسون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل, إذ يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصةً الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهّم كيفية أنّ وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمةً لنجاح المنظمة التي يعملون بها .

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

ضرورة اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكلٍ جماعيٍ, وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة السابعة: توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين, إذ يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية لحل المشكلات, والإتصال, وإدارة الصراع, والعمل مع فرق العمل, والتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين, ولعل من الأمور التي ينبغي للعاملين التدريب عليها هو التدريب على تحمل المسؤولية, والتدريب على كيفية تطبيق مبدأ الشورى, وكيفية تحقيق مبدأ الرقابة الحقيقي التي دعا إليه الإسلام.

وفيما يتعلق بتحمل المسؤولية, ينبغي أن يتدرب العاملون على أنّ الإدارة مسؤولية ضخمة, وأمانة ينبغي المحافظة عليها قال تعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ لاَ تَخُونُواْ اللـهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُواْ أَمَانَاتِكُمْ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ) الأنفال: 27, فكل إنسان تحمّل أمانة أو التزم بإدارته عمل من الأعمال فهو مسؤول عن هذا العمل.

وأمّا فيما يتعلق بالشورى, فإنّها من أهم المبادئ الدستورية والإدارية في الدولة الإسلامية, قال تعالى: (وشاورهم في الأمر, فإذا عزمت فتوكل على اللـه) , والشورى تعني التعاون في تبادل الرأي ومداولته في أمر من أمور المؤمن أو الجماعة المؤمنة, أو الأمة المؤمنة على نهجٍ وأسلوبٍ وأسسٍ وقواعدٍ تحقق أهدافاً وغايات تجتمع كلها لتبحث عن الحق أو ما هو أقرب إليه طاعة لله وعبادة له.

وفيما يتعلق بالرقابة بمفهومها الشامل في العمل الإداري, فهي أنواع منها: الرقابة العلوية, والرقابة الشخصية الذاتية, والرقابة الشعبية, والرقابة الإدارية.

الخطوة الثامنة: الإتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن تقوم الإدارة بشرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين, وماذا يمكن أن يعنى التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم, ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين, حيث يحدد المدير للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة, وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلّم والتطوير.

ويعد الإتصال الفعّال مع كل المستويات الإدارية, المفتاح الأساسي لتمكين العاملين, فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها, لأنّ المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرةً لديها, وإنّما لدى الأشخاص المعنيين في المشكلة, ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل, لأنّه بدون مشاركتهم لن تحل المشكلة, ولن يكون هناك التزام, وبدون إلتزام لن يتحقق التمكين.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتحفيز

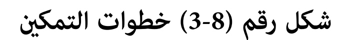
يجب أن يتم ربط صرف المكافآت التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة؛ حتى يكتب لجهود التمكين النجاح, يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل, فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافأت للعاملين للإعتراف بسلوكهم التمكيني.

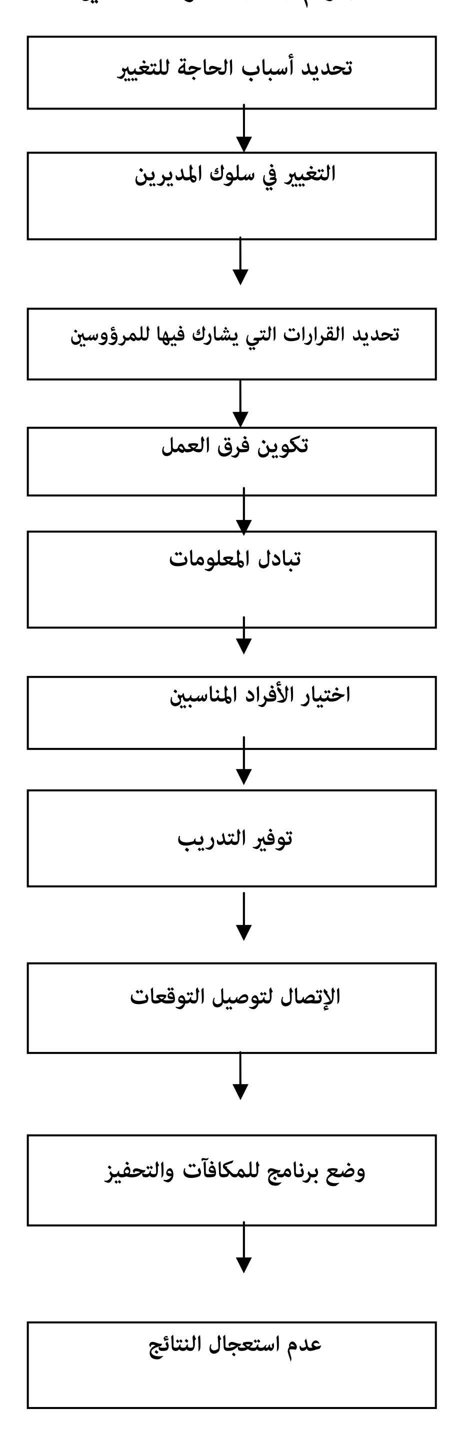
الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

يجب الحذر من مقاومة التغيير, إذ لا يكمن تغيير بيئة العمل في ليلةٍ وضحاها, حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة, وبما أن تبنى برنامج للتمكين سيتضمن التغيير, فأننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات

الجديدة لبرنامج التمكين, وبالتالي يجب عـلى الإدارة عـدم اسـتعجال الحـصول عـلى نتائجٍ سريعـةٍ, فـالتمكين عمليـة شـاملة تحتـاج إلى القـت الكـافي وتطـال جميـع الأطـراف في المنظمة.

وفيما يلي يبيّن الشكل (8-3) عرض لخطوات عملية التمكين, وعلى النحو الأتي:


شكل رقم (8-3) خطوات التمكين



أبعاد التمكين الإداري: (Dimensions of Empowerment)

تشمل أبعاد التمكين الإداري على الأتي:

1. **تنمية السلوك الإبداعي**: الإبـداع هـو أحـد المرتكـزات الأساسـية في إدارة المـنظمات بشكلٍ عامٍ والمنظمات الإدارية بشكلٍ خاصٍ, وهو الذي يقدم أساليب ناجحة لانجاز العمل, أمّا القرار الإبداعي فهو القرار الذي يقدم حلول للمـشكلة مـن خـلال طـرقٍ جديدةٍ في التفكير.
2. **تفويض السلطة:** تقاس مركزية أو لامركزية السلطة بدرجة تفويضها من قبـل الإدارة العليـا للمــستويات الأدنى, وكلــما زاد تفــويض الــسلطة كلــما زاد نهــج الإدارة إلى اللامركزية والعكس صحيح, ويقـصد بهـا أن يعهـد القائـد بـبعض اختـصاصاته التـي استمدها من القانون لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية.
3. **التقليد والمحاكاة**: تشجع المحاكاة العامل على تقليد سلوك الأشخاص الـذين يكنّـون لهم الاحترام, وتعتبر المحاكاة مـن أكـثر الوسـائل نجاعـةً في تطـوير المهـارات وتغيـير السلوك.

وهناك أربع أبعاد للتمكين يمكن أن تصف شكل التمكـين المـستخدم في إي منظمـة, وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد باختصار:

البعد الأول : المهمة (Task)

يهتم هذا البعد بحرية التصرّف التي تسمح للفرد الذي تـم تمكينـه مـن أداء المهـام التي وُظّف من أجلها, إلى إي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانـب الملموسـة وغـير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين.

البعد الثاني: تحديد المهمة (Task) Allocation

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار مدى الإستقلالية التي يتمتع بها المسؤول أو يتمتع بها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، وإلى إي مدى يتم توجيههم, أو يحتـاجون للحصول على إذن لإنجاز المهام التـي يقومـون بهـا؟ إلى إي درجـة توضـح سياسـات المنظمـة وإجراءاتها ما يجب القيام به, وإدراك الموظفين لما يقومون به من انجاز المهام، وإلى إي مـدى هناك تضارب بين مسؤولية الإستقلالية والأهداف المرسومة من قبـل المـديرين لتحقيـق الأداء الفعال ؟

البعد الثالث: القوة (Power)

يأخذ البعد الثالث بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، وما هي المهام التي يقوم بها الأفـراد الممكنـين؟ وإلى إي مـدى تكـون الـسلطة التـي يمتلكها الفـرد محـددة في المهـام؟ وإلى إي مـدى تقـوم الإدارة بمـشاركة العـاملين في الـسلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟

البعد الرابع: الالتزام (Commitment)

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الإفتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين.

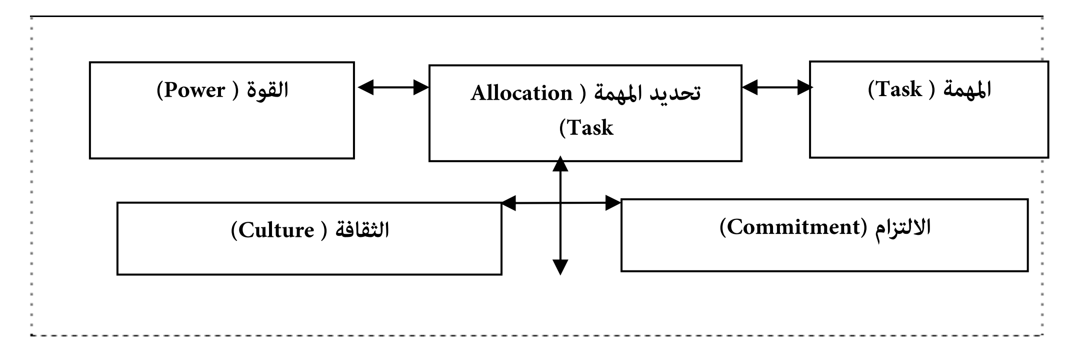
البعد الخامس: الثقافة (Culture)

يهتم هذا البعد بتحديد إلى إي مدى تعزز ثقافة المنظمة الشعور بـالتمكين، وإلى إي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية, موجّة للمهمة والأدوار, أو التحكّم**؟**

ويوضّح الشكل (8-4) هذه الأبعاد بشكل مفصّل:

شكل رقم (8-4)

أبعاد تمكين العاملين



يرى(Sharma & Kaur, 2008) أنّ للتمكين بعدين رئيسين هما:

1. **البعد المهاري:** ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.

2. **البعد الإداري:** ويقصد به إعطاء حرية وصلاحية اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

كما يرى (Carter, 2009) أنّ التمكين يتكون من أربعة أبعاد هي :

- **الفعالية الذاتية :** وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح إستناداً إلى خبراته ومهاراته ومعرفته.

- **التأثير:** ويعني اعتقاد الفرد بأنّ له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها, والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة المتعلقة بعمله.

- **حرية الاختيار :** وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله .

- **معنى العمل :** ويعني إدراك الفرد أنّ المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة.

المعوقات التي تحد من تمكين العاملين:(Obstacles of Empowerment)

هناك بعض المعوقات التي تحد من تمكين العاملين بالشكل الفعّال, يجب مراعاتها وأخذها في الحسبان, ومن بين هذه المعوقات ما يلي : إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين, وزيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها, وتركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة, وزيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد, وزيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان, وإقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق, وزيادة الصراع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي, وعدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعّالة, واتخاذ القرارات بناء على أسسٍ شخصيةٍ, وليس على أسسٍ ومبرراتٍ منطقيةٍ وموضوعيةٍ.

كما قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق عملية تمكين العاملين, ومن تلك المعوقات, ما يلي: البناء التنظيمي الهرمي, والمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات, وخوف الإدارة العليا من فقدان السلطة, وعدم الرغبة في التغيير, وخوف العاملين في الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها وسلطتها, وخشية العاملين من المساءلة, والسرية في تبادل

المعلومات, وضعف نظـام التحفيـز, وتفـضيل أسـلوب القيـادة الإداريـة التقليديـة, وضـعف التدريب والتطوير الذاتي, وعدم الثقة الإدارية, وعدم ملاءمة نظام المكافآت.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

ابن منظور (1995)

الـدويبي, عبدالـسلام, وأخـرون (2009) **الإطـار المفـاهيمي القيـاسي لإسـتراتيجية التمكـين والتنميـة الإنسانيـة**... تقرير المرحلة الثانية, ليبيا.

الشهري, أحمد (ب.ت). **عوامل النصر والتمكين في دعـوات المرسلين: دراسـات في ضـوء القـران الكـريم,** السعودية.

الطاهر, عبد الباري ومرزوق, عبد العزيز (2004) **تمكين العاملين: مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج,** ورقة عمل مقدمة في الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج, دراسات منطقة الجمرات, السعودية.

العتيبى, سعد (2004) تمكين العاملين كإسـتراتيجية للتطـوير الإداري: ورقـة مقدمـة في الاجـتماع الإقليمـي لإدارة وتنمية الموارد البشري ة. السعودية.

العتيبى, سعد (2006) **جوهر تمكين العـاملين: اطـار مفـاهيمى: ورقـة عمـل مقدمـة في الملتقـى الـسنوى العاشر لإدارة الجودة الشاملة,** جامعة الملك سعود, الخبر, ربيع الأول 17-18 1426هـ.

عريقات, أحمد (2009) **دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال: ورقة عمل مقدمـة في المـؤتمر العلمي الدولي السابع "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال "التحـديات - الفرص- الآفاق",** كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة الزرقاء، الأردن.

القاضي, نجاح (2008) **أبعـاد التمكـين الإداري لـدى القـادة التربـويين في الجامعـات الحكوميـة في إقلـيم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري,** أطروحة دكتوراه غير منشورة, جامعة اليرموك, إربد.

الكساسبة, محمد, والفاعوري, عبير وعبدالـلـه, كفاية (2009) تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية عـلى المنظمة المتعلمة , 2009 **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال,**5 ,(1).

محيط المحيط (1997).

معجم الوسيط (2000)

المغربي, عبد الحميد (2001). تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية علي المنظمات العاملة بمحافظة دمياط, **مجلة جامعة طنطا**, الملحق الثاني, العدد الأول.

ملحم, يحيى (2006). **التمكين كمفهوم إداري معاصر**, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, القاهرة, مصر.

المهدي , ياسر (2007) تمكين المديرين بمدارس التعليم الأساسي في مصر: دراسة ميدانية, **مجلة كلية التربية**, جامعة عين شمس, 2007.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Carter, T (2009) Managers empowering employees, ***American Journal of Economics and Business Administration***, 1 (2) 39-44, 2009

Chamberlin, J (1997) A working definition of empowerment, ***Psychiatric Rehabilitation Journal***, 20 (4), 43-46

Jarratt, D Ball, P and Kemmis, S (2005) Empowerment, ***Academy of Management Executive***, 9(3): 21-29

Doughty, H (2003) Employee empowerment: democracy or delusion, ***the innovation journal: the public sector innovation journal***, 9(1), 1-24

Greasley, K Bryman, A Dainty, A Price, A Soetanto, R (2005) Employee perceptions of empowerment, ***Employee Relations***, 27(4), 354- 368

Guzel, T ; Tukelturk, S and Ozkul, E (2008) Importance and effects of empowerment in hotels enterprise: A study about customer's buying behaviour patterns and their demographic and socio-cultural characteristics, ***Ege Academic Review***, 8 (2), 419-436

Hill, F & Huq, R (2004) Employee empowerment: Conceptualizations, aims and outcomes, ***Total Quality Management***, 15, (8), 1025-1041

Janssen, O (2004) The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment, ***Work & Stress***, 18(1), 56_/65

McGunnigle, P (2003) ***Employee empowerment, participation and involvement***, electronic version, available at:
(http://www.hlst.ltsn.ac.uk/resources/empowerment_markingscheme.pdf)

Njie, T ; Fon, L and Awomodu, G (2008) ***Top management commitment and Empowerment of employees in TQM implementation***, master thesis, School of Engineering, University College of Boras

Osborne, D and Plastrik, P (2000) ***Employee empowerment: Giving frontline employees the power to improve results***, U.S.A: The Reinventor's Fieldbook,

Parsons, G (1995) Empowering employees – back to the future at Novotel, ***Managing Service Quality***, 5 (4), 16–21

Ravichandran, S & Gilmore, S (2009) To empower or not to empower: The case of students employed in one Midwestern university's dining services, ***Academy of Management Journal***, 1-14

Rayburn, M & Rayburn, G (1999) ***Empowering workers to meet global competition***, U.S.A: University of Tennessee-Martin

Sharma, M & Kaur, G (2008) Employee empowerment: A conceptual analysis, ***The Journal of Global Business Issues***, 2 (2), 7-12

Spreitzer , G & Doneson, D (2004) ***Musings on the past and future of employee empowerment***, Forthcoming in 2005 in the Handbook of

Organizational Development (edited by Tom Cummings), Thousand Oaks: Sage.

Ho, T; Lin, C and Lai, K (2010) Employee empowerment in a technology advanced work environment, ***Industrial Management & Data Systems***, 110(1), 24- 42

Ugboro, I (2006) Organizational Commitment, Job Redesign, employee empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing, ***Institute of Behavioral and Applied Management***, 232-257

Vidal, M (2007) Manufacturing empowerment, 'Employee involvement' in the labor process after Fordism, ***Socio-Economic Review*** (2007) 5, 197–232

الفصل التاسع

الثقة التنظيمية

(Organizational Trust)

الفصل التاسع

الثقة التنظيمية (Organizational Trust)

تمهيد:

إذا كانت أهمية الثقة التنظيميـة(Organizational Trust) واضـحةً في الوقـت الحـاضر, فـإنّ أهميتها ستزداد بشكلٍ كبيرٍ في المـستقبل, نظـراً لاتجـاه المـنظمات نحـو العلاقـات المفتوحـة, والهياكل المرنة, والإتصالات غير المباشرة, وزيـادة اهتمامهـا بالإبـداع, والتجديـد, فقـد أصـبح موضـوع الثقـة التنظيميـة موضـع اهـتمام الدراسـات الإداريـة, ولاسـيما دراسـات الـسلوك التنظيمي, بحيث أصبحت بحوث الثقة في مجال السلوك التنظيمي تتـضمن ثلاثـة مـستويات رئيسة للتحليل: ثقة العلاقات الشخصية بما في ذلك الثقة بين زملاء العمل والثقة بين الرؤساء, والثقة بين الإدارة العليا, والثقة بين المنظمات إضـافة إلى الجانـب الآخـر الـذي بـدأ يظهـر في الآونة الأخيرة, وهو الثقة بالمنظمات نفسها, والتي تتضمن منظوراً أوسع من حيث إنّ الأفـراد يعتمدون على المنظمة في وضع السياسات والإستراتيجيات.

وموضوع الثقة التنظيمية يتعلق بالقيم والاتجاهات, فإنّها تختلف مـن بيئـةٍ لأخـرى, ففـي المنظمات اليابانية وبدلاً من أن تعتمد تلك المنظمات على الرقابة المباشرة فإنّهـا تعتمـد عـلى الثقة بين العاملين, وتنمية شعورهم بالانتماء للمنظمة, ولهذا يتم عقد العديد مـن اللقـاءات والإجتماعات غير الرسمية لتنمية علاقات الثقة بين أعضاء المنظمة.

وتعــد الثقــة ذات معنــى وتــصرف أخلاقــي غــير مبــاشر, كــما يــرى "فرانــسيس فوكويامــا وتيلــر", فهــما الأكاديميــان اللــذان دافعــا عــن هــذا المفهــوم للثقــة,

باعتبارهما خيار أخلاقي وعقلاني أو على الأقل أخلاقي, مما يسمح للإنسان بالتعامل مع التعقيدات التي تتجاوز التفكير العقلاني, فالثقة بين الإنسان والآلة ليس لها معنى, لأنّ الحاسبات ليس عندها حس أخلاقي, أيّ ثقة في جهاز تحت هذه الحالة هي ثقة متوسطة من المستخدم في صانع أو مخترع هذه الآلة, لأنّه هو الذي وضع القواعد العقلانية التي تسير عليها الآلة, كما أنّها حالة عقلية, لا يمكن قياسها مباشرةً, وأنّما يمكن قياسها من خلال التصرف, وبديلاً عن ذلك فإنّ المرء من الممكن أن يقيس الثقة بالإحساس.

وللثقة تأثير سحري, فأجواء الثقة تجعل كل شي ممكناً, إذ اتضح أنّ ثقة الفرد بالمنظمة عنصر مهم في العمل, وبكل بساطة فإنّ الثقة تؤدي إلى الوصول لأهداف المنظمة جملةً وتفصيلاً, مظهرياً وجوهرياً, كماً ونوعاً.

مفهوم الثقة في العلوم المختلفة:

نظراً لأهمية مفهوم الثقة, فقد تم بحثه في العديد من حقول العلوم بما في ذلك علم الاجتماع, وعلم النفس الاجتماعي, وعلم الانسان, والاقتصاد, والسياسة, والتسويق والسلوك التنظيمي, وفي الآونة الأخيرة التجارة الالكترونية.

فقد تتعدد وجهات النظر بتعدد العلوم والحقول حول كيفية نظرتها للثقة, فمن **المنظور الفلسفي**, تتعلق الثقة بالسلوك المرتكز على المبادىء الأخلاقية, والثقة هي كلمة تتعلق (بالمجهول), لأنّه لا يمكن التحقق منها في الوقت الحالي ولكن من الممكن رؤية نتائجها في المستقبل, وفي **المنظور الاقتصادي,** ينظر الاقتصاديون إلى الثقة في الغالب كخيار عقلاني مبني على حساب التكاليف والعوائد, أمّا **المنظور النفسي** فيتناول الثقة من منظور السمات الشخصية للشخص الذي يمنح الثقة والشخص المتلقي لها, ويركزون

على العديد من الإدراكات الداخلية التي تـنجم عـن الخـصائص الشخـصية في هـذا المجال, إذ تعد الثقة جزءاً لا يتجزأ من فكرة التأثير الاجتماعي, فمن السهل التـأثير في شـخصٍ يثق بك وإقناعه بما تريد عن ذلك الذي لا توجد بينه وبينك ثقـة, كـما يتعلـق مفهـوم الثقـة بتوقّع قبول سلوكات الآخرين كأفراد ومؤسسات وأشياء (كالسلع والمنتجات).

أمّا من **المنظور الاجتماعي**, فيرى علماء الاجتماع أنّ الثقة هيكل اجتماعي, مستمدة من الهياكل الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية(فمصدر الثقة مـثلاً في طبيـب معـين نـابع مـن كونه معتمداً من المجلس الطبي في بلده), ومن وجهة نظر هذا المنظـور لا تتطلـب الثقـة أن تكـون موجـودةً في الأشـخاص ذوو النوايـا الحـسنة فقـط, فالأشـخاص المتورطـون في الأعـمال الإجرامية عادةً ما يثقون في بعضهم البعض أيضاً, الثقـة لا تتطلـب حركـة تـشترك فيهـا أنـت والشخص الأخر, وإنّما هي توّقع النوايا الحسنة, مبنيةً على معرفة المرء بالإنسان الأخر.

ومن حيـث وجهـة نظـر **المنظـور الإداري**, فيعتقـد الأداريـون أنّ العلاقـات الهرميـة تحـدد الطريقـة التـي تنـشأ بهـا الثقـة بـين النـاس, بالمـديرون بالمـستويات الإداريـة العليـا عـادةً مـا يعمـدون إلى اكتـساب ثقـة مـوظفيهم عـن طريقـة إظهـار الاهـتمام بهـم, وفـتح قنوات التواصل والتفاعل مع الآخرين, والالتـزام بالـسلوك القـويم, أمّـا الثقـة بـين النـاس في فـرق العمـل وشـبكات العلاقـات الاجتماعيـة، فتنـشأ بـشكلٍ أسرعٍ وأسـهل في فـرق العمـل المعزولة جغرافياً, كما في حالة فرق علماء الأحيـاء الـذين يعملـون في أمـاكنٍ نائيـةٍ أو الفـرق العـسكرية في مواقـع القتـال, فالثقـة تنـشأ بـين الأفـراد والمـنظمات عنـدما يتـشارك الأفـراد الخلفيـات والإتجاهـات نفـسها, أو يتفـاعلون جيـداً مـع بعـضهم الـبعض, وبعـد أن

تنشأ الثقة بين الناس يصبحون أكثر استعداداً لخوض المخاطر والعمـل بجديـةٍ أكـثرٍ, وفي مجال الإدارة, كانت "مدرسة العلاقات الانسانية" من أوائل المدارس الإداريـة التـي عـبرت عن أهمية الثقة, وكان المفكرون من أوائل المنظرين الذين أشاروا إلى أنّ الثقة عنصر جوهري في تحقيق النجاح للمنظمات, ومن هذا فإنّ الثقة التنظيمية لم تنـل إلا القليـل مـن الإهـتمام من قبل الباحثين حتى السبعينات من القرن العشرين.

ولكن ما يجمع بين كل وجهات النظر المختلفة للثقة, هـو أنّهـا تتـضمن إعتقـاداً, أو اتجاهاً, أو توقعاً لأحد الأطراف بأن يكون سلوك الطرف الآخر في العلاقة أو نتائجها للمصلحة الشخصية للطرف الواثق.

مفهوم الثقة التنظيمية

الثقة لغة: الثقـة مـصدر, وقـد يوصـف بـه, فيـستوي فيـه المفـرد والمثنـى والجمـع بنوعيهما, فيقال: هو ثقة, وهي ثقة, وهم ثقة, وهن ثقة. وقد يجمـع الـذكور والإنـاث عـلى ثقات, والثقة تأتي ويراد بها الإئتمان والإطمئنان القلبي, يقال: وثِق بفـلان يثِـق ثِقـة, وموثِقـاً ووثوقاً, ووثاقة, أي ائتمنه, فهو واثق به, وهي واثقة. والمفعول موثوق به, وهي موثـوق بهـا, وهم موثوق بهم, والثقة تأتي ويراد بها: الثبات والقوة والإحكام والإتقان. فيقال: وثُـق الـشيءُ يُوثَقُ وثاقة, أي قوي وثبُت وصار محكـماً.ووثُـق فـلانُ, أي أخـذ بالوثيقـة, أي بالعهـد, وأخـذ بالثقة.

أمّا الثقة اصطلاحاً: فهي اطمئنـان القلـب, يكـون بـين العبـد وربـه, أو بـين المـسلم وقدوته, أو بين الجندي وقائده, أو بين الناس بعضهم الـبعض, أو بـين الفـرد ونفـسه, بحيـث يكون اطمئنانا قوياً ثابتاً محكماً, لا تؤثر فيه عوامل خارجية, أو داخلية, أو نفسية.

أمّا الثقة التنظيمية, فرغم اتفـاق البـاحثين عـلى أهميـة الثقـة التنظيميـة وعلاقتهـا بفاعلية ونجاح المنظمات, إلا أنّه لا يوجد اتفـاق بيـنهم عـلى تحديـد المقـصود بهـذا المفهـوم ومثل هذا الأمر يعد طبيعياً؛ نظراً لأنّ موضـوع الثقـة مـن المواضـيع الحديثـة التـي مـا تـزال موضع نقاش وبحث, يُضاف إلى هذا أنّ الثقة تتعامل مع إتجاهات وتـصورات الأفـراد, وهـذا الإدراك يختلف باختلاف المكان والزمان.

ويعرّفها (Claybrook, 2004) بأنهّا: علاقة إعتمادية وتبادلية بين اثنان, تلـزم الطـرفين الإخلاص في التعامل, والإيفاء بالوعود, ويعرّفها (Joseph & Winston, 2005) بأنّها: عدم الـشك في اعتقاد ونوايا وأخلاق الشخص الأخر.

ويعرّفها (عبد الخالق, 2010) بأنهّا: توقعات الأفـراد والجماعـات بـأنّ الاتفاقـات والقـرارات المتخذة يُعتمد عليها, وسيتم الإلتزام بها لتحقيق النتائج المرغوبة للأطراف ذات العلاقة.

ويعرّفها عالم الاجتماع لجيمس كوليمان, بأربعة أجزاء, هي:

1. موضع الثقة يسمح بالقيام للأفعال التي تكون غير ممكنة, مثلا الثقة تسمح بالقيـام ببعض الاشياء بناء على معلومات غير كاملة وغير مؤكدة.
2. الشخص الموثـوق فيـه هـو شـخص مـستحق للثقـة, لـذا مـن الأفـضل أن يثـق فيـه الشخص, ولكن إذا كان الشخص غير موثوق فيه فالأفضل عدم الثقة فيه.

3. الثقة هي حركة تتضمن عمل تطوعي بين اثنان, فيجب على الأول أن يظهر ثقته لكي يثق فيه الأخر, وإلا فيبقى الاثنان فاقدين الثقة في بعضهما البعض.
4. توجد فترة زمنية بين تمديد الثقة ونتيجة تصرف الثقة.

وفي ضوء ما تقدم, فإنّ الثقة التنظيمية تعني إطمئنان جميع العاملين في المؤسسة في كافة الاتجاهات والمستويات, كإطمئنان المدير للموظف المخلص المتعاون المحب لزملائه, أو إطمئنان الموظف إلى المدير إطمئناناً يترتب عليه الحب والتقدير والتعاون وتنفيذ التعليمات, أو إطمئنان الموظفين فيما بينهم, وسواء أكانت الثقة بين شخصين أو بين مجموعتين فإنّها من الشروط الرئيسة لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

أهمية الثقة التنظيمية للمنظمة

للثقة أهمية نظرية وعملية رئيسة لدراسة المنظمات, فقد لقيت في الأونة الأخيرة اهتماماً متزايداً وعميقاً من قبل كثير من المنظرين والباحثين, حيث يتفق هؤلاء المنظرين والباحثين على أهمية الثقة ودورها كعنصر جوهري في الحالات الاجتماعية التي تستدعي التعاون والإعتماد المتبادل, وهذا ما دعا بعض المفكرين إلى القول بأنّه ربما ليس هناك متغيّر بمفرده له تاثير شامل على العلاقات والأشخاص وسلوك المجموعات مثل الثقة, فقد أجريت العديد من الدراسات حول موضوع الثقة التنظيمية وعلاقته بأداء المنظمات ونشاطاتها المختلفة, وتوصلت تلك الدراسات إلى أنّ الثقة هي العامل الرئيس في تحديد فعالية العلاقات داخل المنظمات, وهي العنصر الأساسي في بناء المناخ التنظيمي الداعم, وهي على علاقة كبيرة ومباشرة بالرضا الوظيفي, وصنع القرارات والإتصالات, وحل المشكلات, والتغيير التنظيمي.

وتعد الثقة بالمنظمة عنصراً هاماً في الثقافة التنظيمية, فحينما يسود جـو مـن الثقـة بالمنظمة, فإنّ الموظفين يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم, ويعاون بعضهم بعضاً, ويتعلمون معاً, فالثقة التنظيمية بين الأفراد والجماعات تعد عاملاً أساسياً في عمليـة التطـوير والتغيير المنظّم القائم على أسسٍ متينةٍ وثابتةٍ, وقد تتزعزع ثقة الفرد بالمنظمـة عنـد شـعوره أنّها لا تقدر جهوده في العمـل, أو لا تكـافؤه بعدالـة, وبالتـالي فـأنّ المـنظمات ذات المـستوى المتدني من الثقة تعاني من ضعف الإتصالات, والتعاون, والإلتزام لـدى موظفيهـا, لـذا تفـرض على الموظف رقابةً صارمةً؛ حتى يكون أداؤه على النحو المطلوب.

إنّ الثقة متطلب من متطلبات النجاح والإبداع في العمل؛ فالثقة التنظيميـة القائمـة على منهجيةٍ علميةٍ, شرط رئيس لنجـاح المؤسـسة وتميّزهـا, فاللثقـة بـين الأفـراد والجماعـات فوائد عديدة تساعد على النجاح في تحقيق الأهداف, كما أنّها تساعد على حل المشكلات التي تعترض عمل الفرد أو المجموعة, وتُمكّن الطرفين من الوفاء بالالتزامات, وتعمـل عـلى تحقيـق التعاون بين الزملاء, وتقوّي العلاقات الشخصية, وتهتم بتحقيـق الـسعادة للآخـرين, والتطـور الفكري, والإستقرار العاطفي, والإخلاص في العمل, وتزيد القدرة على الإبداع.

وتتجاوز مزايا وفوائد الثقة التنظيمية كل ما سبق, فهي تؤدي أيضاً إلى رفع الروح المعنويـة للأفراد وتقبلّهم للتغيير والتجديد وزيادة إنـدفاعهم ورغبـتهم في العمـل, كـما أنّهـا تـؤدي إلى المشاركة الفاعلة في اتخـاذ القـرارات, وإلى التفاعـل الـصادق والـصريح, وتبـادل الآراء بحريـةٍ وموضـوعيةٍ, وتفـويض الـصلاحيات وحـسن اسـتخدامها. ويبـيّن الـشكل (9-1) أثـر الثقـة التنظيمية.

شكل رقم (9-1)

أثار الثقة التنظيمية

التفاعل الصادق والصريح
المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات
الرغبة في العمل
تقبّل للتغيير والتجديد
رفع الروح المعنوية

تبادل الآراء

تفويض الصلاحيات

تحقيق الأهداف

فالأداء الفعّال في المجتمع الديمقراطي, الذي يشمل التفاعلات الاجتماعية والتجارية والسياسية, يعتمد بصورةٍ كبيرةٍ على الثقة, إلا أنّ الثقة تظل مورداً حساساً وغامضاً في العديد من المؤسسات التي تشكل الوحدات الأساسية التي يقوم عليها المجتمع.

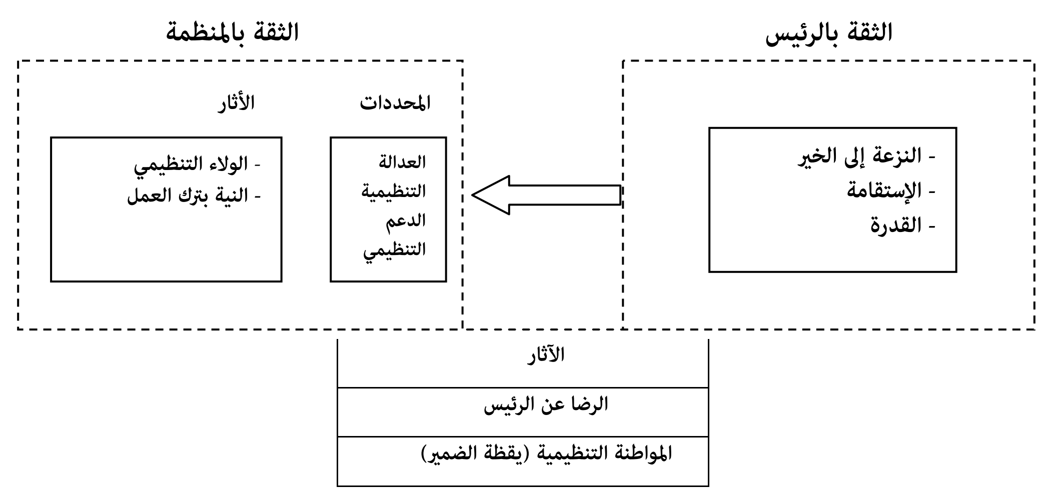
الثقة بالرئيس والثقة بالمنظمة

رغم الإرتباط بين مفهوم الثقة بالرئيس والثقة بالمنظمة, إلا أنّه يتوجب التمييز بينهما, فالرئيس هو حلقة الوصل الرسمية بين المنظمة والمرؤوسين, والمسؤول عن إبلاغ سياسات المنظمة وأهدافها إلى مرؤوسيهم بصورةٍ مباشرةٍ, و عندما يثق المرؤوسون بالرئيس فقد يعممون مثل هذه الثقة على المنظمة إجمالاً, لأنّهم قد ينظرون إلى الرئيس على أنّه ممثّل للمنظمة, وهكذا فإنّ

العلاقة بين الثقة بالرئيس والثقة بالمنظمة تكون علاقةً طرديةً, ويبيّن الشكل (9-2) العلاقة بين الثقة بالرئيس والثقة بالمنظمة.

شكل رقم (9-2)

العلاقة بين الثقة بالرئيس والثقة بالمنظمة



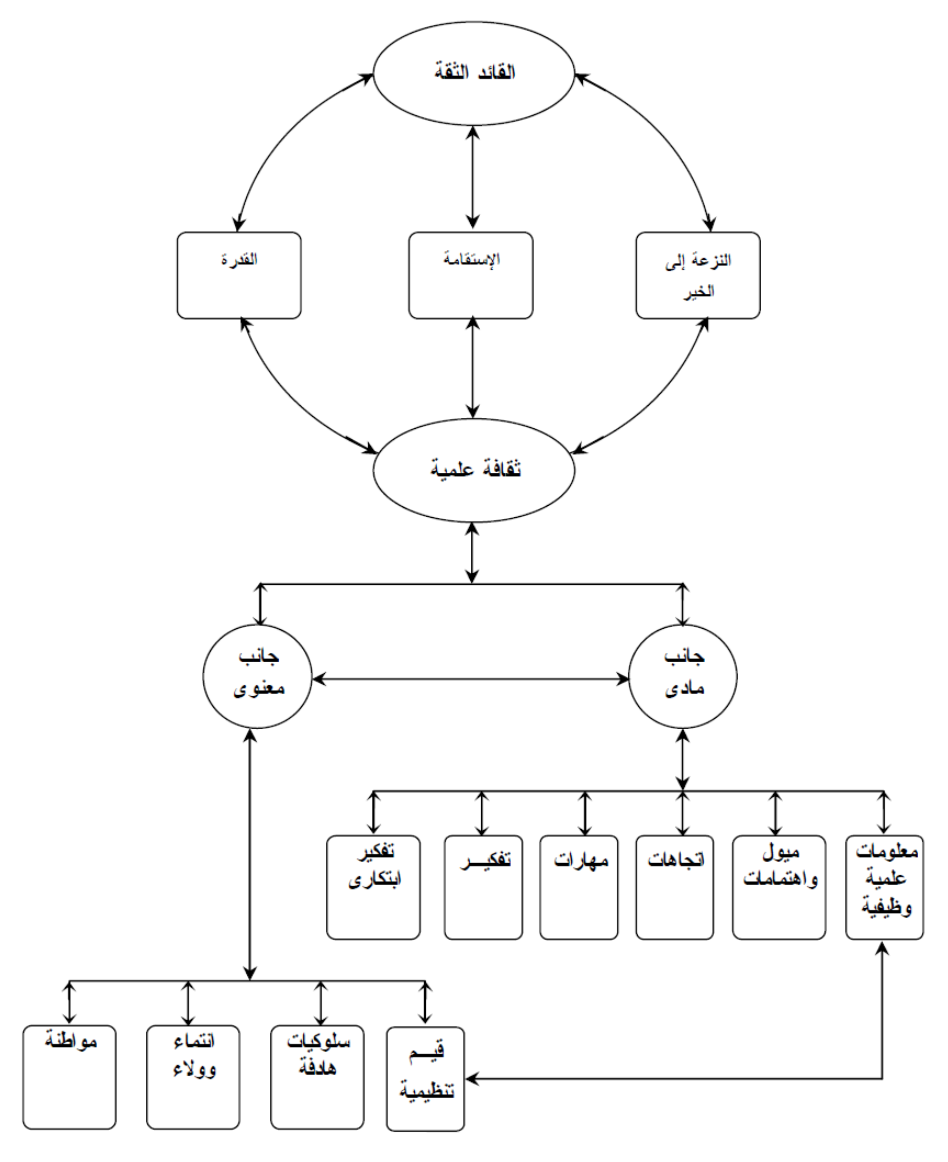
وتشير الأدبيات إلى العديد من المحددات والأثار للثقة بالرئيس والمنظمة, وهي كالأتي:

أولاً: محددات الثقة بالرئيس وأثارها:

تشير النظريات الأدبية والعملية إلى العديد من محددات الثقة بالرئيس, ولكن يظهر أن هناك ثلاثة محددات للثقة به, هي الأكثر شيوعاً في الأدبيات, وتتضمن هذه المحددات (النزعة إلى الخير, والإستقامة, والقدرة). ويظهر الشكل (9-3) تلك المحددات, وتبعاتها:

شكل رقم (3-9)

محددات الثقة بالرئيس وأثارها



وحتى يحوز الرئيس على ثقة مرؤوسيه, لابد أن يتميّز بعدة خصائص وسمات كالقدرة على القيادة وحبه للعمل كقائد, والشخصية القوية من خلال القدرة على مواجهة الحقائق القاسية والحالات الصعبة بشجاعةٍ وإقدامٍ, والإخلاص, والنضج والآراء الجيدة, والطاقة والنشاط, والحماس, والرغبة في العمل, والمبادرة, والحزم, والثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة والإستعداد للعمل بها, والتضحية, ومهارات الإتصال والتخاطب, وكذلك تميّز قدراته الإدارية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق العمل وتقويم الأداء... الخ, فالقائمة السابقة ليست قائمةً شاملةً لجميع الصفات, ولكنها نموذج لبعض أهم الصفات في القائد الموثوق به.

وتبرز الإشارة هنا إلى التمييز بين القائد والمدير, فالقائد أوفر حظاً بثقة موظفيه, فالقيادة () Leadershipتعتبر مفهوماً قديماً, بينما الإدارة (Management) فهي مفهوم حديث ظهر منذ نحو (100) مائة عام بعد الثورة الصناعية, ويختلف القادة عن المديرين في النقاط التالية, والتي بسببها يحظى القائد بثقة تفوق ما يحققها نظيره المدير، ويظهر جدول (9-1) الفرق بين المدير والقائد:

جدول (9-1)

الفرق بين المدير والقائد

المدير	بينما	القائد
يركّز على الحاضر (الربح والخسارة), ويمكن أن يكون ذلك بمعزل عن المضمون الأخلاقي للتصرف.		يركّز على المستقبل والتوجهات طويلة المدى.
يطبّق السياسات واللوائح.		يعبّر عن الثقافة القائمة والقيم السائدة.
يظل محايد للوصول لقرار موضوعي.		يقيم رابطة عاطفية مع الأعضاء.
يستغل مكانته الوظيفية, وموضعه داخل المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة.		يستخدم قوة تأثيره الشخصي, ويعمل من خلال حب الجماعة له.

أمّا الاثار المترتبة على الثقة بالرئيس: فهي (الرضا عن الرئيس, والمواطنة التنظيمية), وتؤكد أبو حمّور (2009) بأنّ الرضا يعدّ من العناصر التي تساعد في الحثّ على العمل والتقدم به, فالثقة بالرئيس تجعل المرؤوس راضٍ عنه, مما يعزز من استمرارية المؤسسة وزيادة فاعليتها وكفايتها, فرضا الفرد عن رئيسه ومهنته يُعّد الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي, ذلك لأنّ الرضا يرتبط بالنجاح في العمل, والنجاح في العمل هو المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساسه تقييم المجتمع لأفراده, أمّا فيما يتعلق بالمواطنة التنظيمية, فقد أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الثقة وسلوكيات المواطنة التنظيمية, فالثقة تولد شعوراً بالتزام غير

محدود, وبالتالي عندما يكون هناك ثقة بين القائد ومرؤوسه, نجد أنّ المرؤوس سيكون أكثر رغبةً للإنخراط في سلوكيات الدور المميّز, طالما أنّه يدرك أن القائد يقدرّه.

وتلعب الثقة بالرئيس دوراً هاماً في الأزمات التنظيمية وعملية التحوّل, وذلك من خلال تاثيرها الإيجابي القائم على الإتصال الفعّال, والتعاون بين الوحدات التنظيمية, ولامركزية القرار, وقد تنتج الثقة من الشعور بالتطابق مع رغبات ونوايا الأخرين, وإنّ نمط الأنشطة التي تقوي هذا التطابق تتضمن: (تطوير تطابق جماعي, خلق أهداف موحدة, والإلتزام تجاه قيم مشتركة), هذه الأنشطة أيضاً عرفت كصفات مميّزة للقيادة التحويلية, وعلى ذلك فالقادة التحويليون ربما تتوفر لديهم القدرة على بناء ثقة متبادلة مع مرؤوسيهم من خلال تطوير رؤية مشتركة يمكن لأعضاء الجماعة التطابق معها, وبالتالي السعي من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

ثانياً: محددات الثقة بالمنظمة وآثارها:

لا تقف المنظمات الناجحة من أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية ومؤثرة عند حدّ الكفاءة, أي أنّها لا تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقةٍ صحيحةٍ أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص, وإنّما يكون طموحها أبعد من ذلك, إذ تسعى لبناء الثقة المتبادلة بينها وبين أفرادها, وبينها وبين المجتمع المحيط أيضاً, ورغم أنّ البحوث الميدانية التي تمت في مجال ثقة الأفراد بالمنظمة محدودة نسبياً, وعلى أساس ما تضمنته الأدبيات المتاحة في هذا المجال, يمكن إفتراض أنّ (العدالة التنظيمية, والدعم التنظيمي) يعدان محددين لثقة الموظف بالمنظمة.

وفيما يتعلق بمحددات الثقة بالمنظمة, تشير الأدبيات إلى وجود علاقة طردية بين الثقة بالمنظمة, وإدراك العدالة التنظيمية بنوعيها التوزيعية, والاجرائية, فالعدالة التنظيمية تركز على الطرق والتي في ضوئها تحدد مدركات العدالة لدى العاملين, وطرق تأثير هذه المدركات على النتائج التنظيمية, وقد وجد أنّ العدالة الإجرائية لعبت دوراً مهماً في تقييم القيادة, كما وجد أنّ إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم قد أثـرّ بقوة على مدركات المرؤوسين للعدالة الإجرائية, من ثم على تقويمهم لقدرات مشرفيهم, خصوصاً عندما يكون لدى المرؤوسين سيطرة أقل على القرار. وعلى ذلك فالعدالة التنظيمية لها ثقتان هما:

1- **العدالة التوزيعية:** تهتم بالعدالة التي تخص المكافآت, وتقوم على فكرة أنّ الفرد يقوم بإجراء عدد من المقارنات, والتي على أساسها يقرر مدى توفر العدالة التوزيعية في مكان العمل.

2- **العدالة الإجرائية**: وتهتم بعدالة الإجراء المتبع في تخصيص المكافآت, وتنطوي على بعدين: الإجراءات الرسمية (درجة عدالة الإجراءات), والثاني العدالة التفاعلية (الطريقة التي تتم بها عمل الإجراءات).

أمّا آثار الثقة بالمنظمة, من بين أبرز أثار الثقة بالمنظمات التي أشار اليها المفكرون في هذا المجال: (الولاء التنظيمي, والنية لترك العمل), إنّ العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي علاقة طردية , فكلما زادت الثقة بالمنظمة زادت درجة الولاء التنظيمي, وتؤكد أبو حمّور (2010) بأنّ الولاء التنظيمي يزيد كلما سعت المؤسسة إلى إشباع الحاجات الإنسانية للموظفين لديها, فإندماج ومشاركة الفرد في المؤسسة, يتمثل بقبول الأهداف, والرغبة بالقيام

بأعمال الأخرين ومساعدتهم, والمحافظة على عضويته في المؤسسة, كما أنّه يؤثر على قرار الموظف فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمؤسسة, ويتصف الأفراد الذين لديهم إلتزام وظيفي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المؤسسة الأساسية والإيمان بها, وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة, ووجود مستوى عالٍ من الإنخراط في المؤسسة.

وفيما يتعلق بالرغبة بترك العمل, فالعلاقة بين الثقة التنظيمية والرغبة بترك العمل علاقة عكسية, فكلما زادت الثقة بالمنظمة, قلت الرغبة بترك العمل, وتؤكد أبو حمّور (2009) أنّ لدوران العمل أو ترك الموظفين للوظيفة نتيجة عدم ثقتهم بمنظماتهم تكاليف كبيرة, فهناك أثار ونتائج مباشرة: كتكلفة التعيين والتدريب التي تتكبدها المنظمة لإحلال موظفاً جديداً, والضغط المهني الذي يواجهه الموظفون الحاليين لشغل الفراغ وإنجاز مهام الموظف المستقيل, أمّا النتائج غير المباشرة, فتتمثل: بانخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين, وفقدان التماثل والتجانس لدى أعضاء الفريق الواحد, وعلى المدى المتوسط والطويل ستواجه المنظمة ارتفاع درجة الصراع الوظيفي بين الموظفين القدامى والموظف الجديد نظراً لغموض الدور.

أنواع الثقة التنظيمية في المؤسسات:

مهما كانت طبيعة المنظمات والعاملين فيها, فإنّ الافتراض السائد هو أنّ كلا الطرفين يسعيان للوصول إلى بيئةٍ عمليةٍ يسودها الثقة, لأنّ في ذلك مصلحة مشتركة تتمثّل في الأداء الجيد في العمل ورضا العامل عن وظيفته, حيث توفر هذا الثقة إنعكاسات إنجابية كأن يشعر العاملون بأنّ العمل يوفر فرصاً للتطوير الذاتي ويتيح مجالاً لاستعمال العقل وفرصة الإبداع, وقد تتنوع

الثقة التنظيمية لتأخذ أشكالاً عديدةً, ولكنها في نهاية المطاف تحقق النتيجة المرجوّة وهي وجود بيئة من الإطمئنان بين كافة أطراف العمل, وفيما يلي عرض لأنواع الثقة التنظيمية, وهي كالأتي:

أولاً: الثقة التعاقدية: (Contractual Trust)

يقصد بالثقة التعاقدية اتفاق بين طرفين, يتعهد بموجبه الطرف الأول بأن يفي بما أتفق عليه للطرف الآخر, وكلما كانت درجة الانسجام والتعاون بين الطرفين قوية, كلما كانت النتائج المترتبة على الاتفاق أفضل, فهذا النوع من الثقة يتولد من خلال التعاون بين الأفراد والانسجام في السلوك والعلاقات وعن طريق "عقد السلوك الاجتماعي" أو "العقد النفسي "للمعاملات اليومية.

ويطلق جلاسر (Glasser) على هذا النوع بـ "الإستعدُّاد لتنفيذ الاتفاق", إذ تزداد الثقة بين الطرفين من خلال الالتزام بالتعهدات, وهذا المصطلح يعني أنّ الثقة تتضمن الطبيعة التعاقدية, بمعنى أنّه يقتصر على تفاعل حقيقي أو خيالي بين طرفين على الأقل؛ التفاعل الأول, يتضمن التعهد من أحد الأطراف, أمّا الثاني فهو الوفاء أو عدم الوفاء بهذا التعهد, بحيث تحصل الثقة في الآخرين حينما يكون هناك توقع بأنّ ما يقولونه سوف ينفذونه. كما يطلق على هذا النوع من الثقة في مجموعات العمل مصطلح "المسؤولية", أمّا بالنسبة للمخاطر فإنّها تكون أقل في هذا النوع من الثقة, لأنّ التركيز فيه يتم على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة, بدلاً من التركيز على الاتجاهات أو المعتقدات والشعور والقيم.

ثانياً: الثقة المكشوفة: (Disclosure Trust)

تُعرّف هذه الثقة بقيام الطرف الأول بكشف المعلومات والأسرار للطرف الآخـر, مـع اعتقاده بـأنّ هـذه المكاشـفة لـن تلحـق بـه أذى, ولـن تـشكّل عليـه خطـراً؛ فعـلى المـستوى الوظيفي, فإنّ كشف معلومات تتعلق بالوظيفة, ومن ثمُ القيام بالمهام على وجهٍ حـسنٍ مـن قبل الطرف الأخر يكون بمثابة حفـظ الأمانـة التـي أُسـندت إلى الموظـف, أمّـا عـلى المـستوى الشخصي (الصداقة) كأن يبوح أحـد الـصديقين لـصديقه بمكنونـات صـدره دون أن يتوقـع أن يستغل هذا الصديق الأسرار التي حصل عليهـا لإلحـاق الـضرر بـه أو تحقيـق مكاسـب عـلى حسابه, من شأنها أن تساعد على حل المشكلات التي يعاني منها الطرف المكاشف.

وتتدرج المكاشفة (Disclosure) من الأقل خطراً الى الأكثر خطراً,وتمثل المكاشـفة مـن الأقل خطراً بالصداقة (Friendship) والمهام (Task) , ففـي حالـة الـصداقة تكـون المـشاركة في المعلومات الشخصية, والتي تـسمح بتطـوير مـشاركة شخـصية إيجابيـة في المجموعـة, وهـذا النوع من المشاركة كما يراها جزء أساسي يسهّل عملية مواجهة وحل المشاكل فردياً وجماعيـاً, أمّا المهام (Task) فتعني المشاركة في المعلومات والمـشاعر المتعلقـة بمـسائل الوظيفـة والمهـام, وهذا النوع من الثقة يطلق عليه بالأمانة (Honesty) وهـي الميـل لمـشاركة المعلومـات سـواء أكانت حقائق أم مشاعر, أما النوع الأخـر مـن الثقـة المكـشوفة وهـو الأكـثر خطـورةً والـذي يتمثـل بالمـشاركة الوجدانيـة والمـشكلات الشخـصية, والتـي قـد تكـون مناسـبة في مجـالات التدريب للعلاقات الإنسانية والدراسات النفسية للمجموعات.

وفي حالات العمل الجماعي, يجب أن يمـارس القائـد سـلطاته التنظيميـة مـن خـلال تكوين ثقة مكشوفة من نوع المخاطرة العالية, إلا أنّه يكوّن أنماطاً من الثقة الأقـل خطـورةً , هما الصداقة والمهـام , وإجـمالاً تُـسهم الثقـة المكـشوفة في حـل مـشكلات المجموعـة, وبنـاء مجموعات عمل متماسكة, من خلال تبني مفاهيم المـسؤولية(Responsibility) , والمـشاركة (Involvement) والعلاقات الشخصية (Public Relations), والإخلاص(Honesty) .

ثالثاً: الثقة على المستوى الفردي: (Individual Trust)

إنّ القليل من الإحساس بعدم وجود الثقة عـلى المـستوى الفـردي يخلـق حالـة مـن الإستحثاث النفسي ضد الأخطار, مما يعكر صفو العلاقات الشخصية, لذا فإنّ إنـشاء الثقـة في العلاقات الشخصية أمـر ضروري, سـواء أكانـت هـذه العلاقـة بـين الطبيـب ومريـضه أم بـين الأستاذ وتلميـذه أم بـين الـرئيس ومرؤوسـيه, الأمـر الـذي ينـتج عنـه سرعـة التطـور الفكـري والإستقرار العاطفي وزيادة الإبداع والابتكار. إنّ قدرة الفرد في استيعاب المحادثات وتصوراته لدوافعه وقيمه, وشعور الآخرين بدقة تتأثر بدرجة الثقة؛ لذلك ذهبـت بعـض الدراسـات إلى ضرورة وجود الثقة بين الأفراد, حتى تستطيع المجموعات التصدي لحل المشكلات, وحيث إنّ إنعدام الثقة يؤدي إلى التضحية بالأفكار الجيدة.

رابعاً: الثقة على مستوى المجموعات: (Group Trust)

تُعد الثقة عاملاً أساسياً في عملية التطوير منذ ظهور حركة التطوير التنظيمي, وقد أظهرت التجارب حول جعل المجموعات تعمل بكفاءة, أهمية إيجاد تعاريف عملية وأنماط سلوكية واضحة ومحددة حول مفهوم الثقة, فإنّ توفر عنصر الثقة بين الجماعة, له أثار كبيرة ومثمرة, وتذكر أبو حمّور (2010) أنّ الروابط الحميمة وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البنّاء بين أفراد الجماعة في بيئة العمل, تسمح بإندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة للمساهمة في الأهداف والمشاركة في المسؤوليات, فإبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء؛ وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض, فإبداع الجماعة يتأثر كماً ونوعاً بالعوامل الآتية: الرؤية, والمشاركة الآمنة, والإلتزام بالتميّز في الأداء, ودعم ومساندة الإبداع, وتنوع الجماعة, وتماسكها, وانسجامها , فضلاً عن عمر الجماعة, حيث إنّ الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة, وحجم الجماعة, إذ يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة, فالإبداع الجماعي مُحصّلة الثقة بين أفراد الجماعة.

خامساً: الثقة المستندة على العاطفة :(Affect-Based Trust)

تمثل الكفاءة العاطفية أهمية كبرى في بيئة العمل, فعلى مستوى العمل الإداري ليس كافياً أن يكون المدير على علم بأهداف ومهمة المؤسسة, ولكن الأهم هو أن يتعلم كيف يستطيع العمل مع الآخرين كفريق واحد وأن يتكيف مع الآخرين ويقيم علاقات إجتماعية مهنية جدّية معهم, وهكذا

تلعب العاطفة دوراً كبيراً في نجاح الإدارة في الوصول إلى أهدافها التنظيمية المرجوّة.

تستند الثقة العاطفية إلى معتقدات الفرد حيال دوافع السلوك لدى الآخرين, إذ يجب أن تقتصر على السياقات التي تشتمل على تفاعلات متكررة, حيث يكون هناك مقدار كافٍ من البيانات الاجتماعية يسمح بالتوصل إلى القناعات المتعلقة بالثقة, وتنجم هذه الثقة عن الإرتباطات العاطفية بين الأفراد, وتكون عادة بين أفراد يدينون بعقيدةٍ واحدةٍ, أو يعتنقون مبدأ واحداً, أو يتبعون قيادةً فكريةً واحدةً, أو يتلاقون على الإتصاف بفضائلٍ خلقيةٍ أو توجهاتٍ سلوكيةٍ معينةٍ, وقد تتطور هذه الثقة لتصل إلى درجة التآخي, ويعبّر عن هذه الثقة بالاهتمام والرعاية الشخصية المتبادلة, حيث تتألف من الأواصر العاطفية بين الأفراد, ويعبّرون عن اهتمامٍ حقيقيٍ بسعادة شركائهم, ويؤمنون بالفضائل الداخلية لمثل هذه العلاقات .

سادساً: الثقة المستندة إلى المعرفة: (Cognition – based trust)

لما كانت المحبّة لا تتم إلا بالمعرفة, والوقوف على فضائل ومناقب الأخرين, ولمّا كانت معرفة الزميل بزميله أشمل وأكثر صدقاً وعمقاً, كانت الثقة المترتبة عليها أكبر, حيث تتجذر هذه الثقة في المعتقدات الفردية حول موثوقية الزملاء ومدى إمكانية الاعتماد عليهم, وتكون الثقة مستندةً إلى المعرفة عندما يتم تحديد "الأسباب الجيدة" و "المعرفة اللازمة" لتشكلان دليلاً لأهلية الفرد للحصول على الثقة, وتوفر كلاهما قاعدة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالثقة.

وعلى الرغم من أنّ الكثير من الأبحاث المتعلقـة بالعلاقـة بـين العاطفـة والمعرفـة في المؤسسات, كالأبحاث المتعلقة بالمعرفة (Cognition) والتأثير (affect) في تطـور العواطـف بـين الأفراد, فقد ركزت معظمها على حالات المزاج غير الثابتة في بناء الثقة, كما أنّ هناك اهتمامـاً متزايداً من قبل الباحثين بالأسس الشخصية للعواطف, وأخرى بالأسس المعرفية في بناء الثقـة, وفي هذا السياق يُنظر إلى الثقة المعرفية بأنّها أكثر سطحيةً وأقـل خـصوصيةً, مـما هـي عليـه الثقة العاطفية.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو حمّور, عنان (2009). **مستوى الرضا الوظيفي لدى القادة الإداريين في بلدية السلط الكبرى بمحافظة البلقاء,** بحث غير منشور, جامعة اليرموك, إربد, الأردن.

أبو حمّور, عنان (2009). مستوى الضغوط النفسية وعلاقته بدوران العمل كما يراه الموظفون في مركز محافظة البلقاء في الأردن, **مجلة أبحاث اليرموك**, إربد, الأردن.

أبو حمّور, عنان (2010). **الإدارة بالأهداف وأثرها على دعم الولاء التنظيمي والإبداع الإداري في القطاع الحكومي الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى في مراكز الوزارات,** رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك, إربد, الأردن.

أرشيد, مازن (1424هـ). الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بعض المحددات والآثار, **مجلة معهد الإدارة العامة,** 3(43), 32-45.

الحوامده, نضال (1998). **الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة (الأردن) : دراسة ميدانية,** رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة مؤته.

زويلف, مهدي حسن(2001)**. الإدارة نظريات ومبادئ**. ط1,عمان: دار الفكر.

نعساني, عبد المحسن واليوسفي, أحمد (2002). اختبار أثر العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية: (دراسة ميدانية), **مجلة بحوث جامعة حلب,** العدد32 –لعام2002

السعودي, موسى (2005) العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية (دراسة ميدانية) **, مجلة دراسات,** 31(1), 100-114

عبد الخالق, أحمد (2010)**. الثقة وأثرها في تربية الفرد المسلم**. نسخة إلكترونية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Blair, j ; Fottler, M & Savage, G (ed.) the impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment, ***Emerald Group Publishing Limited***, (*3*), .59-85

Blomqvist, K & Stah, l (2000) ***Building organizational trust***: A paper submitted for the 16th Annual IMP Conference, 7th-9th September 2000 in Bath, UK

Claybrook, C (2004) **Viewing *organizational trust and internal auditing***, The Institute of Internal Auditors Dallas Chapter 2003-2004 Research Paper

Frank L. Jeffries and Richard Reed (2000) Trust and adaptation in relational contracting, ***The Academy of Management Review***, 25 (4), 873-882

Ganesan, S and Hess, R (2004) Dimensions and levels of trust: Implications for commitment to a relationship, ***Marketing Letters*** , 8 (4) 43-76

Gilbert, a & Li-Ping Tang, T (1998) an examination of organizational trust Antecedents, ***Public Personnel Management***, 27(43), 56-78

Green, C (2009) ***Four principles of organizational trust*: *How to make your company trustworthy***, available at: www.trusteadvisor.com

Huff, L & Kelley, L (2003) Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study, ***Organization Science***. 14(1), 81-90

Joseph, E & Winston, B. (2005) A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust***", Leadership & Organization Development Journal***, 26 (1), 6 – 22

Laschinger, H & Finegan, Joan (2005) Using empowerment to build trust and respect in the workplace: A strategy for addressing the nursing shortage, ***Nurse Econ.***, 23(1):6-13

Laschinger, H; Finegan, J & Shamian, J (2002), The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment, in Professor John Blair, Dr. Myron Fottler, Professor Grant Savage (ed.) (*Advances in Health Care Management*, *Volume 3*), ***Emerald Group Publishing Limited***, pp.59-85

Mollering, G; Bachmann, R & Lee, S (2004) Introduction: Understanding organizational trust??– Foundations, constellations, and issues of operational station, ***Journal of Managerial Psychology***, 19 (6), 556 – 570

Reed, M. (2001) Organization, trust and control: A realist analysis, ***Organizational Studies***, 22(2), 201-228

Rindfleisch, A (2004) Organizational trust and interfirm cooperation: An examination of horizontal versus vertical alliances, ***Marketing Letters*****,** 11(1), 81-95

Seppanen' R; Blomqvist, K Sundqvist, S (2003) Measuring inter-organizational trust—a critical review of the empirical research in 1990–2003, ***Industrial Marketing Management*****,** 36,(2), 249-265

Spence, L; Joan, F; Judith, S & Shelley C, (2000) Organizational trust and empowerment in restructured healthcare settings: Effects on staff nurse commitment, ***Journal of Nursing Administration***, 30 (9), 413-425

الفصل العاشر

المساءلة الإدارية

(Managerial Accountability)

الفصل العاشر

المساءلة الإدارية(Managerial Accountability)

تمهيد:

تعد المساءلة الإدارية (**Managerial Accountability**) من المفاهيم القديمة الحديثة, فقد أخذ هذا المفهوم معنى السؤال, حيث وردت في القرآن الكريم آيات تدل على ذلك, (فَلَنَسْأَلَنَّ الَّذِينَ أُرْسِلَ إِلَيْهِمْ وَلَنَسْأَلَنَّ الْمُرْسَلِينَ) الأعراف: 6, كما أخذ معنى, المحاسبة, والرقابة, والمتابعة وذلك في البنوك, والعلوم السياسية والإدارات العامة, ويتطلب ذلك وجود جهة تقوم على محاسبة المقصرين في العمل, وتقديم مسوغ لهذا القصور.

إنّ التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة والتقويم كلها عمليات إدارية تسعى للحفاظ على الكفاءة والفاعلية, لذلك فالمساءلة تُعنى بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها,

والأصل أنّ مفهوم المساءلة قد تطور من وظيفة الرقابة, وأصبح لها مفهوم ديناميكي متحرك. فبعدما كانت وظيفة المراقب وظيفة إصلاحية تشبه وظيفة رجل المطافئ الذي ينتظر وقوع الخطأ ليقوم بإصلاحه (رقابة سلبية إصلاحية) أصبحت وظيفته تتلخص في محاولة اكتشاف الخطأ قبل وقوعه, والعمل على منع وقوعه ما أمكن, وهذا ما يعرف بالرقابة الإيجابية الوقائية, وكذلك توجيه الأسئلة للموظفين عن الأعمال التي قاموا بها, والقرارات التي اتخذوها, وهي ما تسمى "بالمساءلة".

تطور مفهوم المساءلة الإدارية:

لم تكن المساءلة من صنع إنسان أو جماعة أو دولة,بل هي تقرير من رب العالمين وقد مرّت المساءلة بأربع مراحل كونية أشار إليها آل الحارث (2005) على النحو الآتي:

- **المرحلة الأولى** : وقدكانت هذه المرحلة من المساءلة في السماء, وقد كانت في عهد سيدنا آدم عليه السلام عندما طلب الله سبحانه وتعالى من الملائكة أن يسجدوا لآدم, فسجدوا جميعًا إلا إبليس, فطرده الله تعالى بقوله تعالى: (قَالَ فَاخْرُجْ مِنْهَا فَإِنَّكَ رَجِيمٌ قَالَ فَاخْرُجْ مِنْهَا فَإِنَّكَ رَجِيمٌ {34/15} وَإِنَّ عَلَيْكَ اللَّعْنَةَ إِلَى يَوْمِ الدِّينِ) (الحجر: 34 – 35). وحينما أسكن الله سبحانه وتعالى سيدنا آدم عليه السلام وزوجته الجنة, طلب منهما ألا يقربا إحدى أشجار الجنة, لكن الشيطان أزلهما فاستحقا المحاسبة والمساءلة, (قَالَ اهْبِطُواْ بَعْضُكُمْ لِبَعْضٍ عَدُوٌّ وَلَكُمْ فِي الأَرْضِ مُسْتَقَرٌّ وَمَتَاعٌ إِلَى حِينٍ) (الأعراف: 24)
- **المرحلة الثانية :** وكانت على الأرض من خلال الرسالات السماوية والأنبياء والرسل عليهم الصلاة والسلام, إذ تعهد الله سبحانه وتعالى الناس بعنايته وهدايته حتى يظلوا في الدائرة التي أرادها لهم, فبعث فيهم الأنبياء والرسل مبشرين ومنذرين ورحمة لهم, ووضع الميزان الدقيق لذلك (وَمَا كُنَّا مُعَذِّبِينَ حَتَّى نَبْعَثَ رَسُولاً)
- **المرحلة الثالثة** : وكانت من خلال الرسالة السماوية الخاتمة وهي القرآن الكريم, ورسولها خاتم الأنبياء والمرسلين محمد عليه أفضل الصلاة وأتم

التسليم, ومن خلال ما كان في الحضارة العربية الإسلامية القائمة على القرآن الكريم والسُّنة المباركة, فقد ورد مفهوم المساءلة في القرآن الكريم بمعنى السؤال في الآية(: يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُواْ رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُم مِّن نَّفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالاً كَثِيراً وَنِسَاء وَاتَّقُواْ اللـهَ الَّذِي تَسَاءلُونَ بِهِ وَالأَرْحَامَ إِنَّ اللـهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا)

- **المرحلة الرابعة :** وذلك يوم القيامة, إذ سيكون الإنسان مساءلا عن جميع أعماله في الدنيا, مصداقاً لقوله سبحانه وتعالى : (فَلَنَسْأَلَنَّ الَّذِينَ أُرْسِلَ إِلَيْهِمْ وَلَنَسْأَلَنَّ الْمُرْسَلِينَ) وفي الحديث الشريف روي عن أبي برزة الأسلمي رضي اللـه عنه عن النبي صلى اللـه عليه وسلم قال: "لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن عمره فيما أفناه, وعن عمله فيما فعل, وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه, وعن جسمه فيما أبلاه ,"بسند صحيح, رواه الترمذي وبهذا تقرير بأنّ الإنسان مساءل عن عمله في الدنيا مساءلة شاملة في جميع مناحي حياته.

وفي الحديث النبوي الشريف, عن ابن عمر_ رضي اللـه عنهما _ أنّه سمع رسول اللـه صلى اللـه عليه وسلم يقول: "كلكم راع ومسؤول عن رعيته: فالإمام راع ومسؤول عن رعيته, والرجل في بيته راع وهو مسؤول عن رعيته, والمرأة في بيت زوجها راعية وهي مسؤولة عن رعيتها, والخادم في مال سيده راع وهو مسؤول عن رعيته, فكلكم راع, وكلكم مسؤول عن رعيته". ولقد ضرب الخلفاء الراشدون أروع الأمثلة في المساءلة, فهذا أبو بكر الصديق رضي اللـه عنه يقرر مبادئ المساءلة في أول خطبة بعد ولايته أمر المسلمين

فيقول: "أيها الناس, إنّي وليت عليكم ولست بخيركم, إن أحسنت فأعينوني, وإن أسأت فقوموني... ألا إنّ الضعيف فيكم قوي عندي حتى آخذ الحق منه.... أطيعوني ما أطلعت الله فيكم... فإذا عصيت فلا طاعة لي عليكم". ومن بعده بقية الخلفاء, إذ يسجل التاريخ أروع القصص في المساءلة للخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه, في استماعه للناس وتقبله المساءلة منهم, وهو الذي كان يطبق فيمن يوليه أمر ولاية الناس في الأمصار الإسلامية قاعدة "من أين لك هذا؟" إذا شك في أحدهم سوء استخدام السلطة والصلاحية في جمع الثروات له ولأهله .

يؤكد التاريخ المدون أنّ مبدأ المساءلة معمول به زمن ارسطو, من حيث الإقرار بضرورة التزام الشفافية في العمل العام, وقد حصرها في مجال المحافظة على المال العام من خلال الإقرار بالحق للمواطنين من الإطلاع على تفصيلات الإنفاق العام, وكذلك وجود دفاتر للحسابات كوسيلة لتسهيل عملية التدقيق والمراجعة .

أمّا المساءلة في العصر الحديث, فإنّ الأدبيات تشير إلى أنّ استخدام مفهوم المساءلة بدأ في القرن السادس عشر للدلالة على تقديم حساب أو تقرير عن شيء بعينه, وصار مصطلح (*Accountability*) يشير إلى الالتزام بتقديم تفسير عن تصرف ما, أو بيان عن الأسباب التي حثت على الإتيان بفعل معين, وقد طبق في بريطانيا عام (1860) نظام للمساءلة مبني على نتائج العمل بتوصية من لجنة خاصة بذلك, وفي أواخر القرن العشرين, ظهرت موجة الإصلاح والتطوير الإداري بوضوح, وتجلّى ذلك في مضامين برامج الدعم من قبل هيئات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية ذات العلاقة ببرامج التصحيح الإقتصادي والإداري, حيث أصبحت قيم الإدارة كالمساءلة تحل

محل اللوائح والهياكل الرسمية, ومدخلاً لتحقيق الثقة المتبادلة في المؤسسة الواحدة, إذ تتضمن العملية وجود الإستعداد للقبول بـالمبررات الواضـحة, والموضـوعية لتكـون مقنعـة للطرف الأخر, وبهذا تتضح أهمية المساءلة كأداة لضبط العمل وضمان جودة الخدمات.

إنّ أغلب المناقشة المحيطة بقضية المساءلة حـديثاُ, تـدور حـول الحـق في المـسـاءلة وحدوده وأبعاده وأضراره, وفي تقديرنا أنّ حسم ذلك من الناحية القانونية أمر ضروري, حتى لا تضيع المصالح فى متاهة من له حق في المساءلة وفي من ليس له حق, وحـدود ذلـك الحـق, وحتى أيضاً لا نبالغ في المساءلة إلى حد تعطيل الإدارة أو إرهاب المديرين والموظفين.

مفهوم المساءلة الإدارية:

لم تتناول معاجم اللغة كلمة المساءلة, ولكنها تناولت كلمـة مـسؤولية, وهـي تختلـف بالمعنى عن كلمة مساءلة, إذ تطلق كلمة مسؤولية من الناحية الأخلاقية على التزام الـشخص بما يصدر عنه من القول أو العمل, ولغوياً, تأتي كلمة مساءلة من الناحية اللغوية مـن مـصدر الفعل الرباعي "ساءل".

يعرّفها دويري (2002) بأنّها: قيام الرئيس بمحاسبة, أو مساءلة المرؤوس على مـا يقـوم به من أعمال, وإشعاره بمستوى هـذا الأداء مـن خـلال التقيـيم المناسـب لهـذه الأعـمال. أمّا (عايش ,2005) فيرى بأنّها وسيلة يمكن للأفراد فيها أن يتحملوا تبعـات مـا يوكـل إلـيهم مـن مسؤوليات بما يتوافق والمصلحة العامة, ووفقاً للأهداف المرسومة.

وعرّفها الطويل (2006) بأنّها: عملية تتضمن إطاراً من العلاقـة بـين مـن توكـل إلـيهم مسؤولية إنجاز مهام محددة, ومن يمتلكون سلطة محاسبتهم على أدائهم.

وعرّفها (klatt,2002) بأنّها: الوعد أمام المستخدم (صاحب العمل) وأمام النفس, والأخرين بتقديم نتائج محددة.

وترى أخوارشيدة (2004) بأنّها: عملية إدارية تهدف لمساءلة الإنجاز, وهذا يُعد مفهوماً أشمل للمساءلة من اعتبارها مساءلة بموجب المدخلات, أو العمليات, أو النتائج فقط, ويفضّل تصميم عملية المساءلة لتكون أداة لإحداث تغيير إيجابي في السلوك والأداء, وإلاّ تقتصر أهدافها على المحاسبة والعقاب, وعليه. يمكن إجمال أهداف المساءلة بحماية الصالح العام, وتحقيق القبول العام لمؤسسات الإدارة بواسطة العاملين أو المواطنين, وهذا يقود لتحقيق هدف أبعد, وهو توفير الثقة المتبادلة في الجسد الإداري والسياسي للدولة.

ويعرّفها الخوالدة (2007) بأنّها: عملية التوضيح والشرح عن كيفية أداء العمل, أو الأداء, أو السلوك وتسويغه, فإنّه حتما يقدم أسباباً موضوعية ومقنعة, ويتضمن محاولة جادة لتشخيص مواطن الضعف والقوة, ومعرفة العوامل المؤدية للقصور في الأداء, أو بيان مواطن القوة, وكيفية استغلالها, وتوظيفها لتحقيق نتائج إيجابية.

ولقد عرّفت منظمة الشفافية الدولية (2006 :26) في كتاب "نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد" المساءلة بأنّها "واجب الموظفين العامين, سواء كانوا منتخبين أو معينين, تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم, وتفسيرهم لقراراتهم, ومدى نجاعتهم في تنفيذها, حتى يتم التأكد من أنّ عملهم يتفق مع القيم الديمقراطية وأحكام القانون, وأصول وقواعد العمل السليم".

يلاحظ من خلال التعريفات أنها تركز على تعريف أسباب الفشل أو النجاح في الأداء والاعمال الممارسة, وهذا يلتقي مع أعمال الرقابة الإدارية سواء الإلتزام بالقانون والأنظمة أو في مجال معالجة ضعف الفعالية, ويحتوي

هذا الإتجاه في التعريف وجود المعايير لقياس الأداء وتحديداً دقيقاً للمسؤوليات, كما تبيّن هذه التعريفات وجود المشاركة في عملية التوضيح والبحث عن أوجه القصور وتصويبها, كون عملية المساءلة تتضمن وجود طرفين الأول يسأل والثاني يجيب, وقبول التوضيح أو عدمه يعني التفاعل التبادلي من خلال المشاركة.

وفي نفس الحديث **من يسائل؟ وكيف تتم المساءلة؟** في عملية المساءلة طرفان يقوم أحدهما بمساءلة الطرف الأخر عن ما يقوم به الأخير من أعمال وطلب تبريرات للنتائج التي تحققت من ذلك العمل, ويمكن تنميط قائمة المؤهلين لممارسة المساءلة للمنظمات إلى: (المساءلة الداخلية) وهي تشمل الجهات التي تحاسب المنظمة من داخلها, وتشمل الهيئات الرقابية, الهيئة العامة, و(المساءلة الخارجية) وتشمل الحكومة ممثلة في وزارة الاختصاص وديوان الرقابة المالية والادارية وهيئة مكافحة الفساد, والمستفيدين, والمجتمع المحلي, والجمهور, الممولين, وإنّ المعيار الذي يجري اعتماده لمساءلة ومحاسبة المسئولين والعاملين في هذه المنظمات مبنيّ على فلسفة وأهداف وإستراتيجية المنظمة, وعلى التزامها بالقانون الذي ينظم عملها.

أهمية المساءلة الإدارية: (Significance of Accountability)

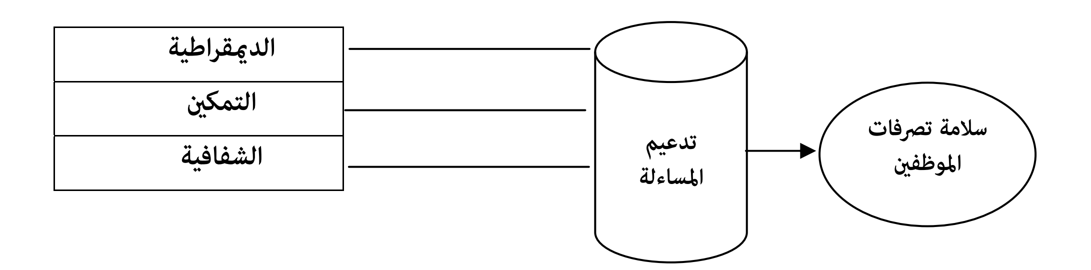
إنّ كثرة استخدام مصطلح المساءلة يدل نسبياً على أهميته في مجال الممارسة لتصويب حالات القصور التي يشعر بها أفراد المجتمع, حيث يشير هذا الاستخدام إلى وضع عملية اللوم على بعض الفاعلين بسبب أوجه القصور في أعمالهم , كما يتضمن إشارات إلى ضرورة معاقبة المسببين ومساءلتهم, وقد إستخدم مصطلح المساءلة في أدبيات الإدارة على أنها حافظ إيجابي لإظهار الإنجاز الجيد, ومعاقبة الإنجاز القاصر, والمساءلة كمبدأ وقيمة

في ممارسات الإدارة تؤدي إلى تصحيح أعمالها من خلال خلق ثقافة إدارية وتنظيمية تعتمد على التوجه بالنتائج وإلتزام الشفافية, وسلامة تصرفات العاملين وعليه تبقى المساءلة كمبدأ يتصف بالتجديد بغض النظر عن تباين وجهات النظر حول إيجابية. أو سلبيته, كماينظر إليها كإحدى إستراتيجيات مكافحة الفساد الذي أصبح ظاهرةً عالميةً.

فالمساءلة تمثل قيمة إجتماعية ترتبط بتحقيق قيم الديمقراطية, والشفافية, والتمكين حيث يؤدي رسوخ الشفافية في آعمال الإدارة إلى تدعيم المساءلة, وبدون المساءلة لا قيمة للشفافية في العمل, ويرتبط مفهوم المساءلة بمفهوم التمكين حيث يسعى كلاهما لإيجاد مؤسسات قادرة على حفاظ شرعية تخصيص وتوظيف مصادر وموارد المجتمع, فالتمكين مشتق من مفهوم القوة والتي تعني السيطرة على المصادر وهذا يعني قدرة الأفراد على الإتصال وإستخدام الموارد المتوفرة في المجتمع، ويظهر الشكل (10-1) العلاقة بين القيم الاجتماعية والمساءلة.

شكل رقم (10-1)

العلاقة بين القيم الاجتماعية والمساءلة



وتتمثل الأهمية القصوى للمساءلة في قطع الطريق على المسؤولين في محاولة تغطية أعمالهم غير السليمة أو غير المشروعة بسبب اتساع نطاق مصادر ومحركي المساءلة, وتقليل فرص الاتفاقات غير المشروعة بين المجالس

المسؤولة والجهـات المكلفة بالرقابة, وتنـوير المـسؤول الأكـثر نـضجاً بـردود الفعـل لعمله أو لنتائج عمله للإسـتفادة منهـا في التطـوير والتحـديث والتـصحيح, ومعاونـة جهـات الرقابة في القيام بعملها على الوجه الصحيح, وكـشف التلاعـب أو الفـساد بمعـدل أسرع مـن المعتاد, وتوخى المسؤولين للمزيد من الحذر والحيطة في أعمالهم طالما أنّ المـساءلة متـسعة المصادر, وحماية المصالح العامة بشكلٍ أكثر فعاليةً.

ويؤكد (Harris , 2006) على أهمية المساءلة في كونهـا وسـيلة لمتابعـة عمـل المرؤوسـين, وهي أمر لازم لتحقيق فعالية التنظيم, من حيث إنها مدخل للكشف عـن الكيفيـة التـي تـم بها العمل, ومحاولة بيان المعوقـات والـصعوبات, أو الأخطـاء وتـصويبها مـن خـلال مراجعـة العمل السابق.

ولكون النظام الإداري يمثل موقعاً مؤثراً بين الأنظمـة المجتمعيـة المختلفـة, فـنلاحظ أنّ الأفراد والمجتمعات تبدو حريصة ولو بدرجاتٍ متفاوتةٍ على دينامية النظام الإداري والمطالبـة بجعلها موضع مساءلة وتقييم, فنجد كثرة ترديد كلمة المساءلة بين العاملين في أجهـزة الإدارة العامة والمواطنين بشكلٍ عـامٍ, ويمكـن القـول أنّ كـثرة إسـتخدام المـصطلح يـدل نـسبياً عـلى أهميته في مجال الممارسة لتصويب حالات القصور التي يشعر بها أفراد المجتمع.

وهكذا تبرز أهمية المساءلة كآلية لضبط العمل الإداري وضمان حسن الوجـه وتحقيـق الفعالية والكفاءة للمنظمات, وقد لوحظ أنّه في إطار توزيع المهام والمسؤوليات بين القطاعين العام والخاص يزداد إقتراب المساءلة عن الأداء من هدف تحسين جودة الخدمة, وزيـادة دور المواطن في عمليات صنع القرارت, وإعادة صـنع أنمـاط جديـدة مـن المـسؤولية والمـساءلة في أطار نقل عدد من الصلاحيات للفاعل الجديد, مما يوفر تحسين جودة الخدمات المقدمة .

ولقد أصبحت المساءلة مدخلاً للتأكد من معرفة كيفية الأداء الفعلي وتكوين الأفكار لضمان كفائته وفاعليته, كما أنّ المساءلة تزود المؤسسات بالحقيقة وتعـزز مـن قـوة القيـادة وتوفير ظروف مناسبة لتفعيل مسؤولية الفرد من خلال تعاملها بشفافية مـع كافـة الحقـائق وجعلها عرضة للنقاش والإستبصار, كما أنّ المساءلة تعد سـبباً مبـاشراً لـضرورة وجـود معـايير يحتكم لها عند تقيم الأداء, وتعد وسيلة لضبط السلوك من خلال إسـتعداد العـاملين لتحمـل مسؤولياتهم نحو نتائج أعمالهم, فهـي وسـيلة لتحـسين المنـاخ العـام للمنظمـة, كـما يـشكل وجودها أيضاً مدخلاً وعاملاً داعماً لحسن تصميم وتنفيذ السياسات العامـة وإنـسجامها مـع مقاصدها وتطبيق فعال للبرامج والمشروعات.

تصنيف المساءلة الإدارية وأنواعها: (Classifications and Types of Accuntability)

تعد المساءلة وسيلة لتأسيس وتعزيز علاقات فعّالة بين الشركاء الأطراف في العقـد الاجتماعي, والتمثيل في عقد إجتماعي ضمني يمنح المواطنون بموجبه لأشخاص الإدارة العامـة أفرادا ومنظمات سلطات واسعة لإدارة شؤون الدولة والمجتمع, مقابل الرضا بتحديد حريتهم وحقوقهم من أجل تأمين الإستقرار للنظام العام, ولتوفير مناخ يتمتع به الجميع بحياة كريمة, وتنسيق وتوجيه وتوحيد الجهود نحو تحقيق الدولة الرفاه المنشود, من خلال إنجـاز الأعـمال والأدوار كتقديم خدمات وسلع عامة, وبمستوى ملائم من تحمل المسؤولية, وبتنظـيم يعتمـد تقسيم السلطة وصلاحية توظيف الموارد المالية والمادية والبشرية, واستغلال المـصادر المتاحـة بأفضل الطرق وباستقامة ونزاهة, وذلك من خلال ممارسة المـساءلة كـأداة لإخـضاع مـمارسي السلطة لتوضيح وتسويغ أعمالهم والإستعداد المسبق لذلك.

ولقد ورد في الأدبيات عدة تقسيمات, وتصنيفات لأنواع المساءلة, إستند كل طرف في تصنيفه للمسائلة على الرؤى والمسلمات التي يستند إليها في بناء المساءلة, وقد تبين بأنّ المساءلة تنبع من الرقابة الذاتية, والرقابة الإجتماعية وتعد مبدأ من مبادىء الإدارة والتي تحتم على المسؤولين عن الوظائف بأن يقدموا تقارير عن طبيعة عملهم, وسياساتهم, وإنجازاتهم في تنفيذ الخطط المرسومة وقد تأخذ هذه التقارير أشكالاً متعددة كأن تكون موجه للمستوى الإداري الأعلى, أو لجهة إدارية أخرى ذات إختصاص محدد بموجب النظام. أمّا المساءلة في الدول الديمقراطية فتبنى على المعلومات التي يقدمها المساءل إلى المسائل. حيث تنبع علاقة المساءلة من عقد مكتوب, أو غير مكتوب يوضح شروط هذه العلاقة فمثلاً نجد أنّ العاملين في القطاع الخاص يخضعون لعقد مكتوب يوضح شروط العمل, وإلتزامات أطراف العمل"العامل, رب العمل" وتنبع العلاقات التي تنظم العمل في الإدارة العامة من مصادر دستورية, أو قانونية, أو أعراف إجتماعية, أو جميعها.

كما يميّز الكتّاب بين نوعين من المساءلة: المساءلة العمودية والمساءلة الأفقية, ويشير مفهوم المساءلة العمودية إلى قدرة جمهور الناخبين على مساءلة ممثليهم عبر إعادة انتخابهم, أو عدم انتخابهم, أمّا المساءلة الأفقية فتشير إلى خضوع كل هيئة أو مسئول للرقابة والمساءلة من قبل هيئة أخرى, بحيث لا يوجد أحد خارج المساءلة.

الأثار المترتبة على تطبيق المساءلة الإدارية: (The Effects of Accountability)

إنّ الإتجاه نحو مأسسة المساءلة أصبح أمراً ضرورياً, أي جعلها مكوناً وجـزءاً رئيـسياً في النظم الإدارية, بحيث تمارس كل وحدة عنصر المساءلة فيها, لكي تكـون الحـصيلة النهائيـة مساءلة ممثلة وشاملة للنظام بأكمله, إذ تسهم المساءلة في متابعة فاعلية وكفاية النظام مـن خلال تحقيق الإنجاز المنضبط وصـنع القـرارات التـي تتـسم بالمـصداقية والعلميـة , وإعطـاء المسؤول عن النظام المقدرة على إستبـصار حقيقـي لفاعليـة وكفايـة أداء نظامـه, كـما تعمـل المساءلة على تخليص الإدارة من أبعاد المحسوبية, وتـدفعها نحـو الإسـتقامة في العمـل وفـق قواعد الجدارة, والإستحقاق, وتكافؤ الفرص, وتقديم المصلحة العامة عـلى المـصلحة الخاصـة, وهذا ينعكس إلى حد كبير على إنتماء الفرد وولائه للنظام.

ورغم إيجابيات برامج المساءلة, إلا أنّ البعض يرى أنّ للمساءلة بعض الأثار الـسلبية التي تواجهها بالرفض, حيث يرى فيها تهديد لأمنهم وإنتقاصاً لكرامتهم, ومـن سـلبياتها أنهـا: تجعل الموظفين قلقين على كيفية تقـيمهم, وتزيـد الـضغط النفـسي عـلى المـوظفين لتحـسين مستوى أدائهم, إضافة إلى أنّها توجد عصبية لدى بعض الموظفين لشعورهم بأنّهم دائماً تحت المجهر, وخاضعين للمساءلة, كما أنّها تعمل على سيادة المركزية الشديدة.

وتعزى الأثار السلبية المتـصورة للمـساءلة إلى خلـل في المـسلمات التـي تنبثـق عنهـا بعض برامج المساءلة, لأنه من المفروض أن تنطلق المـساءلة مـن مـسلمات نظريـة (Y) التـي تفترض في مضمونها أن الفرد نشيط في العمل, وراغب في تحمل المسؤلية, ولديه القـدرة عـلى التوجيـه الـذاتي والـسيطرة الذاتيـة, وذلـك في مقابـل إنطـلاق الـبعض في ممارسـتهم لعمليـة المـساءلة مـن مـسلمات نظريـة (X) والتـي تفـترض أن الفـرد بطبيعتـه كـسول وخامـل, ولا

يعمل إلا خوفاً من التهديد, كما ينقصه الطموح, ولا يرغب في تحمل المسؤولية, وللتقليل من مثل هذه الأثار السلبية للمساءلة يجب التركيز على الفعل الأخلاقي والتوعوي والتثقيفي في المساءلة, لأنّ القرارات التي يصنعها القادة يترتب عليها نتائج ذات بعد أخلاقي, وبالتالي فإنّ عملية صنع القرار هذه يجب أن تخضع للتقييم الذاتي, والجدول (10-1) يظهر الآثار المترتبة على تطبيق المساءلة الإدارية.

جدول (1)

الأثار المترتبة على تطبيق المساءلة الإدارية

أ الأثار الإيجابية		ب الأثار السلبية
الإنجاز المنضبط		مواجهتها بالرفض
صنع القرارات التي تتسم بالمصداقية والعلمية		يرى فيها الموظف تهديدا لأمنه الوظيفي
متابعة فاعلية وكفاية النظام		يرى فيها الموظف إنتقاصا لكرامته
...اء المسؤول عن النظام المقدرة على إستبصار حقيقي لفاعلية وكفاية أداء نظامه		تجعل الموظفين قلقين على (كيف يتم تقيمهم)
تخليص الإدارة من أبعاد المحسوبية		... الضغط النفسي على الموظفين لتحسين مستوى أدائهم
...ستقامة في العمل وفق قواعد الجدارة, والإستحقاق, وتكافؤ الفرص		...خلق الشعوربالعصبية لدى بعض الموظفين لشعورهم بأنهم دائما تحت المجهر, وخاضعين للمساءلة
تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة		سيادة المركزية الشديدة

قوى المساءلة الإدارية: (Forces of Accountability)

يقصد بقوى المساءلة الدوافع أو الأسباب التي تـدفع شـعور الفـرد نحـو شيء مـا. فقـد عرّفها دويري (2002) بأنّهـا تلـك الأسـباب الدافعـة لـشعور الأفـراد بـأنّهم مـساءلون, وهـي تتناسب مع قوة الالتزام بتحمل المسؤوليات المحددة, وهذه القوى يمكن أن يكـون مـصدرها داخلياً, أو خارجياً.

- **القـوى الداخليـة**: وهـي دوافـع عـلى مـستوى الـشخص يمكـن أن تتمثّـل بنوازعـه الداخلية؛ أي من ذات نفسه مثل (الـضمير, والرغبـة في تجنـب اللـوم, أو الرغبـة في تحقيق التميّز محاولاً تجنّب عوائق تواجه تنفيذ المهمة, أو الواجبـات الموكلـه إليـه, أو السعي لتحقيق الذات وكسب احـترام الآخـرين), فـيمكن اعتبارهـا قـوى دافعـة لمساءلة النفس حول أية سلوكات أو قرارات متخذة مهما تعـدّدت وتنوّعـت. وقـوى المساءلة تختلف باختلاف الأفراد ومكونات شخصياتهم.
- **القوى الخارجية:** هي كل قوة تلزم الفرد بتحمّل المسؤولية أمام جهة, أو طرف معين غير ذاته, بحيث يكون مساءلاً أمامها بموجب أعمال تتضمن أفعالاً أو نتـائج يفعلهـا أو يمتنع عن الإتيان بها, ففي هذه الحالة يمكن اعتبار حالة التنظيم عبارة عن شبكة من العلاقات التي تربط هذا التنظيم مـع بيئتـه الخارجيـة, والتـي تـشكّل خطوطـاً لممارسة عملية المساءلة, وعلى فعالية الرقابة الخارجية بأنواعها, حيث إن مخرجـات عمليات التنظيم وعوائدها سواء أكانت إيجابية أم سلبية تكون هدفاً لمساءلة تنـتج قوى تستخدم بواسطة المصادر الملائمة لإتمام العملية.

ويلاحـظ تـأثير هـذه القـوى سـواء كانـت قـوى داخليـة أو خارجيـة عـلى عمليـة المـساءلة, كـما يجـب الأخـذ بعـين الإعتبـار في عمليـة المـساءلة الـدوافع

الذاتية للأفراد رغم تفاوتها من شخص لأخر بحسب الوازع الديني ومعتقدات الشخص نفسه والتي تمثل دافعا قويا يقود الشخص نحو الإخلاص والتفاني في العمل على أكمل وجه رغبة في رضاء اللهَ تعإلى وتحقيقا لذاته ومعتقداته.

آليات المساءلة الإدارية: (Mechanisms of Accountability)

تُعرّف آليات المساءلة بأنّها: الأساليب أوالوسائل التي من خلالها تفعّل عملية المساءلة, وتحقق أهدافها وتتمثّل بالطرق التي يتم بواسطتها تنشيط شعور الأفراد المساءلين نحو مفهوم المساءلة وتفعيلها, وترتكز هيكلة المساءلة على توفير معلومات بشكل تقارير عن الشخص الذي هو موضع المساءلة "المساءل .

وتعتمد آليات المساءلة في تحديد أسلوب استخدامها على طبيعة علاقات المساءلة, والتي بموجبها يتقرّر شكل المساءلة وأبعادها؛ إذ إنّ لكل صنف, أو شكل علاقات تناسبها؛ فنجد بأنّ آليات المساءلة البيروقراطية تختلف عن المساءلة التشريعية, أو المساءلة المهنية, ونظراً لتعدّد تصنيفات المساءلة تبعا للزاوية التي ينظر منها الدارسون فإنه يمكن العثور على آليات عدة للمساءلة. وقد تتداخل نظراً لتعقّد شبكات العلاقات بين أجهزة الإدارة بسبب تداخل نشاطاتها, كما توسعّت هذه الآليات والوسائل خاصة في مجال المساءلة الإدارية لتدمج مع جوانب الكفاءة, والفعالية الاقتصادية, وذلك لتوظيف الموارد, واستغلال المواد المتوافرة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة (دويري, 2002).

وتأخذ المساءلة أشكالاً متعددة يعتمد تصنيفها على نمط المساءلة الجاري؛ فمثلاً يمكن اعتبار التحديد الرئاسي, أو التحديد القانوني للمسؤولية وسيلة للمساءلة يستطيع من خلالها الرؤساء استخدام صلاحياتهم وسلطاتهم

الممنوحة لهم بموجب التنظيم الهرمي لمساءلة المرؤوسين, وقد تأخذ المساءلة شكل توفير التغذية الراجعة حول وقائع ممارسات إدارية, أو نتائج وعمليات نشاطات محددة بواسطة أحد فروع التنظيم إلى المستوى الإداري الأعلى, وقد تأخذ شكل السؤال كما يجري في مناقشات مجلس الشورى؛ كقيام أحد الأعضاء, أو لجانه بمساءلة أي وزارة من خلال مساءلة الوزير اعتماداً على مبدأ المسؤولية الوزارية, كما يمكن استخدام الوصف الواضح للوظائف المبيّنة في الهياكل والتنظيمات, وإلزام المرؤوسين بتنفيذ كل ما تطلبه مهامهم المحددة وفق تلك الهياكل والتنظيمات لإنجاز واجبات الوظيفة المسندة إليهم كوسيلة لمساءلة هؤلاء العاملين حول أداء واجباتهم.

مبادئ المساءلة الإدارية: (Principles of Accountability)

توجد عدة مبادئ يجب الأخذ بها عند إقرار قواعد المساءلة, ومن هذه المبادئ ما يلي:

1. **وضوح قواعد النظام وعواقب المخالفات**: يجب أن يدرك العاملون إدراكاً واضحاً القواعد المطلوب الإلتزام بها, وعواقب مخالفاتها, والجزاءات التي تفرض على المخالفين لها.
2. **المباشرة فى تطبيق الجزاء**: ويشير هذا المبدأ إلى إيجاد ارتباط بين المخالفة والجزاء حتى يتجنبها العامل مستقبلاً, ويجب أن يكون هناك تحقيق كاف للمخالفة وأسبابها, والبدء فى اتخاذ الإجراءات الخاصة, وتطبيق الجزاء.
3. **عدالة تطبيق الجزاء**: يجب أن يقتنع العاملون بعدالة تطبيق الجزاءات حتى يتقبلوها بلا تذمر, فمن الواجب أن يكون هناك تحذير واضح بأنّ مخالفة معينة تعرض من يرتكبها لجزاء معين.

4. **المساواة والتجانس فى توقيع العقوبة:** يعد هذا المبدأ من أهم مبادئ المساءلة عند توقيع العقوبة, إذ إنّ العقوبة لا ترتبط بالشخص المخالف, ولكن ترتبط بنوع المخالفة, وأن تتدرج العقوبة تبعاً لتكرار المخالفة ونوعها.

وحتى تتحقق الفائدة المثلى من المساءلة ينبغي الأخذ بعدة مبادىء أخرى تستند إليها عملية المساءلة التي يجب أن تتوفر في الشخص حتى يتمكن من إجراء المساءلة بشكلها الصحيح, ومن هذه المبادىء: التفوق المهني والأكاديمي, وسنوات الخبرة الكافية, ومواكبة المستجدات, وديمقراطية المنهج, والتواصل الفعال مع الأفراد والجماعات, وامتلاك المعايير الواضحة للمكافأة.

مصادر المساءلة الإدارية: (Sources of Accountability)

تؤكد الأدبيات على تعدّد مصادر المساءلة تبعاً لتصنيف الباحثين والممارسين لعملية المساءلة. فقد عرّفت (الزعبي ,2003) مصدر المساءلة بأنّه كل من يقوم بمهمة المساءلة سواء كان فرداً أم وحدة تنظيمية أم جهازاً مختصاً مع الإشارة إلى وجود جهات كثيرة ومتنوعة تتحمل مسؤولية المساءلة.

وتجدر الإشارة إلى إمكانية اعتبار كل طرف متأثر بنتائج أعمال الإدارة وقراراتها مصدراً للمساءلة إذا توافرت له الإمكانيات, والآليات الشرعية لمساءلة هذه الإدارة ورغم تعدّد المصادر سابقة الذكر, إلا أنّ جميعها تنطلق من قاعدة واحدة, وهي أنّ مصدر المساءلة هو في الأصل المالك الأساسي لمشروعية السلطة العامة التي أؤتمن عليها الموظف.

ويرى آخرون أنّ المصادر قد تتنوّع تبعاً لموقعها في بيئة الإدارة؛ فمثلاً السلطة التشريعية في العلاقة الدكتاتورية هي المنظّم, وفي العلاقة الديمقراطية

هـي المنتخـب "المـواطن", وفي التنظـيم هـي الـرئيس... وهكـذا, وفي الأنظمـة الديمقراطيـة التعددية تستلزم السلطات الشرعية وجود علاقات للمساءلة بحيث تتضمن شـبكة العلاقـات المصالح والمنظمات غير الحكومية وجماعات الاهتمام أحياناً داخل الأجهزة وخارجها.

وقد تنبثق مصادر المـساءلة أيـضاً مـن الـذات, أو مـن المنـاخ الاجتماعـي, أو الأعـراف السائدة, ففي حالة المساءلة الذاتية يكون الضمير مـصدر المـساءلة, وأحيانـاً يكـون المعتقـد , ولهذا نجد أنّ مصدر المساءلة لـدى المحـافظين والملتـزمين يكـون نابعـاً مـن التـزامهم الثقـافي والاجتماعي في عملهم بغض النظر عن وصفهم الوظيفي (Harris , 2006).

شروط المساءلة الإدارية: ((Terms of Accountability

تعد المساءلة ضرورة لسير عمل كافة المـنظمات, وتنبـع هـذه الـضرورة مـن طبيعـة هذه المنظمات ومهماتها وأدوارها, فما هي الشروط التي تجعل منها فاعلة؟

أولا: وجـود وثـائق منـشورة وواضـحة, تتعلـق برسـالة وفلـسفة عمـل المنظمـة, وأهـدافها, وإستراتيجيتها وخططها وموازناتها وإيراداتها ونفقاتها. وهذا مهـم لأنّ هـذه الوثـائق تـشكل, منطقياً وعملياً, المرجعية التي يتم مساءلة قيادات المنظمة والعاملين فيها وفقا لمدى التزامهم بها, ويجري مساءلة القائمين على المؤسسة حسب مؤشرات تركـز عـلى مقـدار تحقيـق هـؤلاء لأهداف المنظمة, وإيصال رسالتها, بحيث تكون برامج وأنشطة المنظمـة ونـشاطات أعـضائها منسجمة مع أهدافها ورسالتها.

ثانيا: تدفق للمعلومات, فالمساءلة والمحاسبة تتم وفق البيانات المتوفرة, لذلك لا مجال للمساءلة بدون الشفافية, وأيضا تكتمل وظيفة الشفافية عند ربطها بالمساءلة والمحاسبة, أيّ جعل الموظف أو المسؤول في المنظمة يعمل تحت مجهر أعضاء المنظمة وجمهورها, بحيث تتوفر المعلومات التي تمكنهم من استخدامها لقياس مدى التزام المسئولين والعاملين برسالة وفلسفة وأهداف المنظمة.

ثالثا: توفير نظام يحدد طبيعة وشكل المساءلة, أيّ وجود هيكلية تتوفر فيها خاصية خضوع جميع الهيئات الأدنى لمساءلة ومتابعة الهيئات الأعلى, وتوفر أنظمة تحدد آليات وأشكال العلاقة بين هذه الهيئات, وهذا يعني توفير نظام يحدد طبيعة وشكل المساءلة, باعتباره الإطار القانوني لها, بما فيها الأحكام التي تحدد حقوق وواجبات ومسؤوليات الهيئات والأعضاء.

معايير المساءلة الإدارية: (Cretria of Accountability)

يعرّف (Hanushek, Raymond, and Rivkin,2004) المعيار بأنّه أداة تستخدم لقياس مدى تحقق الشيء, وتختلف معايير المساءلة تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي للشخص, وتستخدم المعايير لقياس مدى قيام الموظف بتأدية الواجبات والمهام الوظيفية الموكلة إليه, وتتحدد المعايير بموجب نصوص اللوائح والنظم, أو القانون, أو السياسات, وتمثّل المعايير جوهر عملية سابقة تبنى عليها المساءلة, أو المحاسبة, وحتى التقييم.

إنّ معيار المساءلة كمصطلح تظهر فيه دلالة مفهوم المسؤولية ودلالة مفهوم المحاسبة, فالمسؤولية تستمد أصولها التكوينية من المنبع الروحاني التي قيّدت الأديان بثنائية " الثواب - والعقاب" والمنصهرين في مفهوم الجزاء, ويرتبط مفهوم المحاسبة بمفهوم المسؤولية من حيث فكرة التعقب والتتبع

(الدريني, 2000 ؛ أخوارشيدة 2006), ويرتبط بمفهوم المساءلة مفهوم المحاسبة, والذي يعني "خضوع الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية إزاء قراراتهم وأعمالهم, ويتمثل ذلك بمسئولية من يشغلون الوظائف العامة أمام مسئوليهم, وهكذا حتى قمة الهرم في المؤسسة.

يحدد هذا العنصر ما يجب أن يكون موجوداً, والذي يمكن مقارنة الحالات المكتشفة به, ويمكن الحصول على المعايير من مصادر مختلفة وتمثل مقاسات الأداء معياراً ملائماً ويمكن إعتبار موازنات البرامج والأداء كمعيار أو مؤشرات يقاس بها الأداء. ويمكن إستخدام المواصفات وشروط تنفيذ السياسات, وتقديم الخدمات كمعايير مثل إستخدام المظمة العالمية للمواصفات (iso) ويمكن إستخدام مدى الإلتزام بالقوانين, والتشريعات النافذة كمعيار للمسائلة .

وبيّن عايش (2005) أنّ المساءلة تقوم على ثلاثة معايير: وهي معايير خاصة بالحكم على المخرجات, ومعايير خاصة بالمصادر اللازمة للنظام التربوي, ومعايير خاصة بالممارسة من جانب المعلمين والمتعلقة بالتدريس.

فقد عرّفها (العمري ,2004) بأنّها الأسس والمبادئ التي تم إعدادها بواسطة مجموعة من الخبراء والمختصين للتأكد من تحقيق الأهداف, وفي تحديد درجة تحقيق الطالب للمهارات التي تم التخطيط لها. وعرّفها (عايش ,2005) بأنّها المواصفات التي يقبل ضمنها تحقق الهدف, وتمثل قياسات الأداء, والتي تعد أدلة واضحة ودقيقة على حدوث التغيير المقبول.

وتهتم المساءلة بالنتائج من حيث مدى تحقق الأهداف, والذي يمكن اعتباره معياراً ملائماً للمساءلة, كما تهتم المساءلة كذلك بالوسيلة, وكيفية حصول الأداء, وهذا يتوافق مع ما هو متفق عليه من حيث تحديد

المسؤوليات, وتوفير الإمكانيات لتحقيق الأهداف المرجوة, إلاّ أنّ ذلك يتطلب التقيّد بقيم الخدمة العامة وأعرافها والتي تمثّل تحديداً في سلوك العاملين, كما يمكن اعتبار مدى الالتزام بأخلاقيات الخدمة معياراً آخر للمساءلة.

ويقوم نظام المساءلة الإدارية على ثلاثة معايير هي: التمكّن من الحكم على مخرجات الأداة, والتمكّن من الحكم على السبل التي تعتمدها مختلف الجهات المعنية في توفير المصادر الازمة للنظام, ومعايير الممارسة تضمن للموظف الحق, وإمكانية الوصول إلى المعرفة المتعلقة بالأداء.

معوقات تطبيق المساءلة الإدارية:(Obstcales of Accountability)

تعاني الأجهزة الإدارية في المجتمعات العربية من حالة الترهّل والفساد الإداري, والتي أرجعها العديد من الإداريين إلى عدة عوامل من بينها: ضعف المساءلة, وغياب وجود نظام واضح لها, حيث تكون الجهات والمؤسسات المكلفة بتنفيذ عملية المساءلة غير مهيّأة للقيام بدورها؛ مما ينتج عنه ضعف في الخضوع للمساءلة وإضعاف تفعيلها, ولذا فقد بدأت مختلف الدول بتطبيق برامج التطوير الإداري, والتي وصفت بأنّها تلك الأنشطة والمجهودات التي تبذل من أجل التخلص من أسباب عجز الجهاز الإداري عن أداء وظيفته بقوةٍ وكفاءةٍ.

ومن أسباب العجز الإداري وجود التعقيد والازدواجية, وعدم الانضباط, وشيوع الأمراض الإدارية المتمثلة في المحسوبية والواسطة والمحاباة, والتي تحمل عملية معالجتها معاني هامة؛ منها ما يدل على عدم الرضا من قبل القيادات السياسية أو الإدارية عن أداء الجهاز الإداري كماً ونوعاً, ويشكل

هذا في حد ذاته تأكيداً لإدراك الدور السلبي الذي تلعبه الإدارة العامة بالرغم من أهميتها وإيجابياتها الكثيرة في إدارة الشؤون العامة, وقد تأكد الشعور بأنّ إخضاع الجهاز الإداري للمساءلة يشكل ضماناً لتحقيق الأهداف المتوخاة من وجوده.

ويبرز تساؤل حول أسباب عدم تحقيق أهداف التنمية, أو التطوير الإداري بالرغم من توفّر الإدارة السياسية والتوجيهية للقيادات الإدارية, فأين يكمن السبب ؟! ولذلك تزايدت الطلبات بتدعيم مبدأ المساءلة مما يعني أن المساءلة تعاني من ضعف وقصورفي الأداء, وهذا يدل على وجود معوقات تحدّ من المساءلة في العملية الإدارية.

وقد أشار (المدني ,2007) إلى أنه على الرغم من أنّ الرقابة ضرورية لعملية المساءلة, فأنّها قد تشكل أحياناً عائقاً أمام فاعليتها وفق المبادئ التالية:

1. مبدأ عدم اكتمال عملية الرقابة: ويرتبط بانخفاض مستوى القدرة التنظيمية على مراجعة جميع جوانب السلوك التنظيمي.
2. مبدأ تقليص عملية الرقابة: ويرتبط بزيادة حجم التنظيم, بحيث تصبح الرقابة أقل وأضعف على مستوى وممارسات القيادة العليا.
3. مبدأ تضاعف الرقابة: ويرتبط بأداء التنظيم الكلي, مما يؤدي إلى ظهور نظم رقابية أخرى.
4. مبدأ الرقابة الضارة: ويرتبط بزيادة جهد الإدارة العليا بالرقابة على سلوك الأفراد, مما يؤدي إلى زيادة جهد الأفراد بالتهرب, أو إعادة عملية الرقابة.

5. مبدأ الرقابة ذات الاتساع والامتداد: ويرتبط بكم وتفاصيل التقارير المطلوبة من القائمين على عملية الرقابة, والذي يميل إلى الزيادة المضطردة بغض النظر عن طبيعة النشاط "السلوك" الواجب مراجعته.

كما ورد في الأدبيات أيضاً مجموعة من المعوقات لعملية المساءلة الإدارية والتي يمكن حصرها في نقطتين تمثل المعوقات الإدارية, والتي تتعلق بالجهاز الإداري والمعوقات الاجتماعية والثقافية.

أولاً : المعوقات الإدارية التي تتعلق بالجهاز الإداري:

هناك مجموعة من المعوقات الإدارية التي تتعلق بالجهاز الإداري, وتشتمل على ما يأتي:

1. **ضعف التخطيط الشامل**: ويتسبب في إضعاف, أو إهمال الاستخدام الأمثل للطاقات التنظيمية, وهذا يؤدي إلى عدم تحديد الأدوار بدقة, وبالتالي تحدث الازدواجية والتداخل في المهام والواجبات, مما يشوش عملية المساءلة, ويجعل من الصعوبة بمكان أن يوجّه اللوم إلى أي فرد, أو وحدة تنظيمية.
2. **صعوبة تفعيل الرقابة والإشراف الإداري:** ويعود ذلك إلى تضخم حجم الجهاز وتعدد نشاطاته, إضافة إلى وجود عمالة زائدة, مما يعقّد عمليات المساءلة ويضعف القدرة على ممارستها.
3. **سيادة المركزية الشديدة**: ويؤدي هذا إلى جعل الإداريين منفذين لما يملى عليهم من رؤسائهم, وعدم منحهم للصلاحيات, مما يضعف قدرتهم على مساءلة المرؤوس, وبالتالي تحد من عملية المساءلة؛ باعتبار المساءلة عملية تشمل جميع جوانب العملية الإدارية, والتي تتطلب من الإداري استخدام مهاراته وجدارته في العمل, ومحاولته

الابتكار, ولهذا يكون المسوغ الرئيس أن التعليمات تقتضي ذلـك, وهـو ينفـذها فقط.

4. **ضعف الحماية الممنوحة للأشـخاص والوحـدات الإداريـة:** وتتمثـل بقلـة الـضمانات الممنوحة للهيئات التي تمارس أعمال الرقابة والمتابعة والمساءلة.
5. **كثرة التغيّرات في القوانين والتعليمات**: قد تكون كثرة إعادة الهيكلة عائقاً يجعل من الصعب ممارسة المساءلة بصورةٍ منتظمةٍ كعمليةٍ متصلةٍ, مما يترتـب عليـه تعطيـل الأعمال, أو عدم وضوح تفسيرات القوانين, أو لطبيعة الأدوار في تلك الهياكل.

ثانياً : معوقات اجتماعية وثقافية:

هناك مجموعة من المعوقات الاجتماعية والثقافية قد تحـول دون تحقيـق المـساءلة تتمثل بالتالية: الهوّة الكبيرة بين البعد النظـري والبعـد العمـلي في الـنظم الإداريـة, ومقاومـة تغيير الفكر الإداري, وعدم الإعـتراف بـأنّ الإدارة مهنـة وعلـم متخـصص لـه أصـوله ومبادئـه وتقنياته التي لا يعرفها, ولا يتمكّن من توظيفهـا مـن لم يكـن مـؤهلاً لهـا بـأعلى المـستويات, وغياب مفهوم الإدارة المعاصرة, التي هي مظهر مـن مظـاهر الحيـاة الحديثـة, وعـدم تهيئـة النظم الإدارية لقابلية التغيير, إضافة إلى وجود أشخاص تقاوم التغيير, وضعف أمكانية النظام الإداري على تنمية بعض الأبعاد المهمة لدى الأفراد؛ كبعد الحوار البنّاء, وبعد ممارسة التفكير الناقد, وبعد شمولية التفكير, وبعد الانتقائية الفكرية مع المحافظة على الأصالة.

كما أنّ هناك مجموعة من المعوقات تتمثل بالتالية: تفشي الولاءات الاجتماعية التقليدية, وهذه تؤدي إلى شيوع المحسوبية في عمل الإدارة, وتحول في طبيعة العلاقات بين العاملين, وانخفاض مستوى الرواتب: ويتمثّل بتدني رواتب بعض العاملين في الجهاز الإداري مقارنة بإرتفاع تكاليف المعيشة, مما يساعد على إيجاد بيئة ملائمة للفساد, وضعف التدريب: وخاصة عدم احتواء برامجه على نشاطات تدريبية تحقّق تعميم ثقافة المساءلة, وبيان متطلباتها ودوافعها, ضعف التنمية الاجتماعية الأساسية: خصوصاً للأفراد العاملين في منظمات الإدارة, وعدم مراعاة ذلك في برامج التكيّف التنظيمي, والتي تتمثّل في تأهيل الموظفين الجدد, وخاصة في مجال المساءلة ومقتضياتها, والاتجاهات السلبية: وتتمثل بالمواقف والسلوكات السلبية من العاملين نحو المساءلة.

ويعد المعوق الأساسي لتعثر خطى المساءلة هو انتشار الفساد, فالفساد ليس ظاهرةً محليةً, وإنّما هو ظاهرة عالمية, ولكن يختلف من بلد وآخر, وأشد أنواع الفساد ضرراً تقع في الدول النامية , ولعل من أبرز أسباب نمو وتفشي ظاهرة الفساد في الدول النامية ومنها العربية بالتالي هو تمتع المسؤولين الحكوميين بحريةٍ واسعةٍ في التصرّف, وبقليل من الخضوع للمساءلة, فهؤلاء يستغلون مناصبهم لتحقيق مكاسب شخصية عن طريق قبول الرشاوى من الشركات (القطاع الخاص), أو المواطنين نظير حصولهم على امتيازاتٍ واستثناءاتٍ.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

القرآن الكريم .

السنة النبوية الشريفة.

أبو إصبع, صالح (1999). **الإتصال الجماهيري**, عمان: دار الشروق.

أبو حيانة, منوة (2006). **أنموذج مقترح للرقابة الإدراية لوزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة**, أطروحة دكتوراه غير منشورة, جامعة عمان العربية للدراسات العليا: الأردن.

أبو كركي, ساجدة (2003). **مدى إدراك مديري المدارس الحكومية لمفهوم المساءلة التربوية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات في الأردن**, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة مؤته, عمان: الأردن.

أخوارشيدة, عالية (2004). **درجة وعي المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة بمفهوم المساءلة وعلاقته بفاعلية المدرسة**, أطروحة دكتوراه غير منشورة, جامعة عمان العربية للدراسات العليا: الأردن.

آل الحارث, يحيى (2005). **اتجاهات مديري المدارس الابتدائية في منطقة حائل نحو واقع ممارسة المساءلة في الإدارة التربوية بالمملكة العربية السعودية**, رسالة ماجستيرغير منشورة, الجامعة الأردنية: عمان.

البدري, طارق (2005). **الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية**, ط1, عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

ثابت, عادل (2008). **سيكولوجيا الإدارة المعاصرة,** عمان: دار الثقافة.

الحسين, خالد (1992). **فهم مديري التربية والتعليم في الأردن لعلمية التخطيط التربوي ودرجة ممارستهم لها في مجال عملهم**, رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الأردنية, عمان, الأردن.

الخوالدة, عايد (2007). **إدارة التجديد والإصلاح التربوي**, ط1, عمان: دار عالم الثقافة.

الدباس, صالح (1991). التدريب ونظريات الإتصال, **رسالة الخليج العربي,** 12(39), 27-51.

الدريني, لبنى (2000). **اتجاهات مديري المدارس الثانوية نحو المساءلة في محافظة العاصمة,** رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الأردنية: عمان.

الدروبي, طه (2006). **كيف تكون مديراً مبدعاً وتحصل على أفضل ما لدى الآخرين,** عمان: دار عالم الثقافة.

دويري, أحمد (2002). **المساءلة في الإدارة العامة في الأردن: دراسة ميدانية تحليلية من وجهة نظر المديرين في وزارة التنمية الإدارية وأجهزة الرقابة المركزية,** رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك: الأردن.

الراسبي, زهرة (2006). **تطوير أنموذج مساءلة الأداء في النظام التربوي بسلطنة عُمان,** أطروحة دكتوراه غير منشورة, الجامعة الأردنية: عمان.

الزعبي, ميسون (2003). **درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ومعوقات تطبيقها,** أطروحة دكتوراه غير منشورة, جامعة عمان العربية: الأردن.

زويلف, مهدي (2001)**. الإدارة نظريات ومبادئ,** ط1,عمان: دار الفكر.

سالم, فؤاد ورمضان, زياد والدهان, أميمة ومخامرة, محسن (1989). **المفاهيم الإدارية الحديثة,** ط3, عمان: الأردن.

صالح, محمد (2001). **أصول ومبادئ الإدارة العامة,** جامعة عدن: اليمن.

الطويل, هاني (1997-أ). **المساءلة تصورات حديثة:** ورقة عمل غير منشورة, مقدمة للمؤتمر التربوي الأول للجمعية التربوية الأردنية عمان, 1997

الطويل, هاني (1997-ب) **التقييم والمساءلة كمدخل في إدارة النظم التربوية,** الجامعة الأردنية, عمان , الاردن.

الطويل, هاني (2006)**. الإدارة التعليمية مفاهيم.... وآفاق,** ط3, عمان: دار وائل.

عايش, أحمد (2005). المساءلة التربوية, **مجلة المعلم,** 16, (7),6 , 14.

العمـري, حيـدر (2004). **واقـع المـساءلة التربويـة في وزارة التربيـة والتعلـيم في الأردن: دراسـة تطويريـة تحليلية**, أطروحة دكتوراه غير منشورة, الجامعة الأردنية: عمان.

القضاة, قاسم وأيوب, سعاد (1997) **المعايير التي يقوم عليها نظام المساءلة في وزارة التربيـة والتعلـيم في الأردن:** ورقة عمـل غـير منـشورة مقدمـة للمـؤتمر التربـوي الأول, الجمعيـة التربويـة الأردنيـة, عمان,1997.

كسبري, عبير (2003). **اتجاهات مديري ومديرات المـدارس الثانويـة نحـو المـساءلة في الإدارة التربويـة في محافظات شمال الضفة الغربية**, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة النجـاح الوطنيـة, نـابلس: فلسطين.

الكيلاني, عبد اللـه (1997). **المساءلة الإدارية في الأردن, "محاولة لتطوير نظام مسائلة في النظام التربـوي في الأردن":** ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر التربوي الأول للجمعية التربوية الأردنية, عمان: الأردن.

المدني, معن (2007). **المساءلة الإدارية تطبيقاتها ومعوقاتها في إدارات التربية والتعليم**, رسالة ماجستيرغير منشورة, جامعة أم القرى, مكة المكرمة: المملكة العربية السعودية.

محمد أحمد, حجاز (2000). **المحاسبة الحكومية والإدارة المالية العامة**, ط 5 عمان: المكتبة الوطنية.

منظمـة الـشفافية الدوليـة (2006). **نظـام النزاهـة العـربي في مواجهـة الفـساد**, بـيروت: المركـز اللبنـاني للدراسات.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Anderson, W. (2009) Upper elementary grades bear the brunt of accountability, ***Ebsco Databases***, 413-418

Armstrong, Jane. (2002). What Is an accountability model?, ***Education Commission of States***, ***Issue Paper***, 19, (8), 67-98.

Baker, E and Linn, R. (2002) ***Validity issues for accountability system***: Paper presented at American Educational Research Association. CRESST

Billget, Sherrilyn (2007). Principles as agents? Investigating accountability in the compensation and performance of school principles. Forthcoming in industrial and labor Relation Review. ***Eric***, ED. 761147

Fort, Ellen and Hebbler, Steve .(2004). ***A Framework for examining validity in state accountability systems***, Washington; Council of Chief State School Officers.

Goff, J. (2000) ***A more comprehensive accountability model***. Retrieved November 16, 2010 from http: www-c-b-e org/

Guillen-Woods, B. F., Kaiser, M. A., & Harrington, M. J. (2008) **Responding to accountability requirements while promoting program improvemen**t. In T. Berry & R. M. Eddy (Eds.) *Consequences of No Child Left Behind for educational evaluation*, *New Directions for Evaluation*, 117, 59–70

Hanushek, Eric A. and Raymond, Margaret E. (2005). ***Impacts of state accountability on student performance***: Paper prepared for the workshop on accountability board of testing and assessment. The National Academies Washington, DC February 4-5, 2005

Hoole, R. (2005) Through the looking glass: Educational accountability mirrors nonprofit accountability, ***Assessment Update July-August 2005***, 17, (4), 4-6

Imazeki, J & Reschovsky, A (2005) Assessing the use of econometric analysis in estimating the costs of Meeting state education accountability standards:

Klatt, M (2002) ***Frequently asked questions. Error***! Bookmarknot defined. New York

Lashway, Larry (2001). Incentives for Accountability. ***ERIC***, ED. 286555

Lee, J (2007) Do national and state assessments converge for educational accountability? a meta-analytic synthesis of multiple measures in maineand Kentucky, ***Applied Measurement in Education***, 20(2), 171–203

Mcghee, MW. AND Nelson, SW. (2005) Sacrificing leaders, villainizing leadership: How educational accountability policies impair school leadership, ***Aspecial Sectional Leadership*****,** 367-372

Nelson, S McGhee, M W. Meno, L R. and Slater, C L. (2007) Fulfilling the promise of educational accountability**, *Phi Delta Kap*pan**, 701-709

Palmer, (2002) ***Accountability design***, Seminar, Post- Seminar Report, Malvern, PA

Reeves, Douglas, B. (2004). ***Accountability in action- A blueprint for learning organizations***. U.S: Advanced Learning Press, Robert D.; Bolton, N; Seitsinger, A; Stephen B; and Burns, A (2008) Creating a statewide educational data system for accountability and improvement: A comprehensive Information and assessment system for making evidence Based Change ar school, district, and policy levels, ***Psychology in the Schools*****,** 45(3), 235-256

الفصل الحادي عشر

الولاء التنظيمي

(Organizational Commitment)

الفصل الحادي عشر

الولاء التنظيمي (Organizational Commitement)

تمهيد:

تبلورت فكرة الولاء التنظيمي كاتجاهات قد تكون إيجابية أو قد تكون سلبيةً, وقد تكون عاطفيةً أو عقليةً إزاء المواقف التي يواجهونها من جرّاء إرتباطهم بتلك المؤسسات, إذ يشير(Banks, 2006) إلى أنّ الإلتزام والولاء والإخلاص, من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المؤسسات؛ كونها العصب الأساس في المحافظة على المؤسسة في حالةٍ صحيةٍ سليمةٍ, تمكنها من الاستمرار والبقاء, لهذا فإنّ فاعلية الموظفين لا تعتمد فقط على الإعداد والتدريب والتطوير بقدر ما تعتمد على درجة مشاركتهم وولائهم, فقد أكد الكثير من الباحثين إلى أنّ زيادة الإنتاج في المصانع اليابانية مقارنةً بها مع المصانع الأمريكية تعود في المقام الأول إلى وجود مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي عند الموظفين اليابانيين.

وعلى الرغم من أنّ مفهوم الولاء أو الإلتزام يعد مفهوماً قديماً في مجال العلوم الإنسانية, إلا أنّه في مجال الإدارة لم يحظ بالاهتمام الكافي, إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية التي أكدت على العلاقات الإنسانية في مجال المؤسسات المختلفة, فأصبحت الإدارات تطالب بأن يكون لدى الموظفين نحو مؤسساتهم التي يعملون فيها الإخلاص في العمل, وبذل أقصى جهد لزيادة إنتاجيتها.

ولقد برزت أهمية الولاء التنظيمي بشكلٍ كبيرٍ في المجتمعات الحديثة؛ وذلك محاولةً لفهم مدى ارتباط الموظف بعمله في المؤسسة وتفانيه

وإخلاصه (Ekeland, 2005), فقد عبرت وجهة نظر بعض الباحثين والدارسين للولاء التنظيمي عبر المدخل السلوكي الاجتماعي من جهةٍ, وعدّته بأنّه اتجاه يعكس طبيعة العلاقة الوجدانية بين الموظف ومنظمته, في حين عبرت عنه وجهة النظر الثانية عبر المدخل التبادلي النفعي من جهةٍ أخرى, وعدت الولاء التنظيمي بأنّه مفهوم يشير إلى الإرتباط التبادلي بين الموظف والمؤسسة, فالفرد يقدم جهده وإخلاصه وولاءه مقابل حصوله على العوائد المادية والاجتماعية من مؤسسته.

وأكد الباحثون على أنّ الواقع الفعلي يشير إلى أنّ المنظمات تضم عدداً من التحالفات والكيانات المتعددة (المالكون, والمديرون, والموظفون, والعملاء), وكل منهم له أهدافه وقيمه الخاصة والتي قد تتطابق أو تتعارض مع قيم المنظمة ذاتها, ولذلك فإنّ الانتماءات متعددة في المنظمة الواحدة, وجهة النظر هذه أكدت على أنّ الانتماءات المتعددة تولد صراع بين تلك الانتماءات, فالعاملين يمكن أن يظهروا انتماءاً لواحدة منها أو أكثر.

الولاء في القرآن الكريم والسنة:

ظهرت فكرة الولاء التنظيمي (Organizational Commitement) منذ البدايات الأولى للخليقة, إذ تشير الأديان السماوية إلى أنّ الباري عز وجل قد أكد على أهمية الولاء وجعله من الأركان الأساسية التي تقوم عليها تلك الأديان, وقد كان أول تأكيد على الإلتزام وأهميته عندما أبى إبليس أنّ ينفذ أوامر الخالق ويسجد لآدم, والذي اعتبر عصياناً واستحق عليه الغضب والنقمة إلى يوم يبعثون,

وقد دعى الإسلام إلى الوحدة ونهى عن الفرقة, ويظهر ذلك في قوله تعالى : (وَلاَ تَكُونُواْ كَالَّذِينَ تَفَرَّقُواْ وَاخْتَلَفُواْ مِن بَعْدِ مَا جَاءهُمُ الْبَيِّنَاتُ وَأُوْلَئِكَ لَهُمْ

عَذَابٌ عَظِيمٌ) (آل عمرا ن : 105), كما شرّع الإسلام عبادات ذات مظهر جماعي مثل الصلاة جماعة في المسجد للرجال خاصة, والحج ونحوه,كما حث الإسلام على الألفة والمودة والتعاون بين الناس كما في الحديث " مثـل المـؤمنين في تـوادهـم وتـراحمهم كمثـل الجـسد الواحـد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى", وقد أمر الإسلام بمخالطـة الجماعـة وعدم مفارقتها, وجعل الذي يخالط الناس ويصبر على أذاهم خير من الـذي لا يخـالط النـاس ولا يصبر على أذاهم, فقد ورد في الحديث الشريف " الذي يخالط الناس ويـضبر عـلى أذاهـم خير من الذي لا يخالط الناس ولا يـصبر عـلى اذاهـم". وبنـاءً عـلى مـا تقـدم, فـإنّ الـولاء إلى المحتمع الإسلامي ليس مجرد إقراره فقط وإنما بالإخلاص وطاعة ولي الأمر, وهذا ما ينبغي أن ينطبق على الولاء في المنظمات.

وفي النظرية الإدارية الإسلامية, فإنّ الولاء التنظيمي ينعكس أصلاً عن الولاء للمبادئ المنبثقـة عـن العقيـدة الإسـلامية, فـولائهم لمـنظماتهم مـستمد بالدرجـة الأولى مـن ولائهـم لعقيدتهم, هذا الولاء الذي يحقق للمنظمة السمعة الطيبة والمكافأة العاليـة, فتلـك المبـادئ تحدد سلوك العاملين في مواقفهم التنظيمية والاجتماعيـة, فمعيـار المـسؤولية ومعيـار الـولاء عندهم هو معيار ذاتي داخلي يدفعهم لاتبـاع الـسلوك الإيجـابي في عملهـم والمحافظـة عليـه وإيلائه جهودهم لتحقيق غاياته, فهم يؤدون عملهم بأمانـةٍ وإخـلاصٍ, ولايـسعون لاسـتغلال وظائفهم لغاياتٍ خاصةٍ, ويخافظون على أوقات العمل فلا يتـأخرون عنـه ولا يهـدرون وقتـه دون جدوى.

مفهوم الولاء التنظيمي:

يعد مفهوم الولاء التنظيمي من أكثر المفاهيم انتشاراً في الحياة اليومية بـشكلٍ عـامٍ, إلا أنّه لم ينل من الاهتمام الكافي من جانـب المختـصين في مجـال العلـوم الإنـسانية, كـما أنّـه كغيره من مفاهيم العلوم الإنسانية يتعتريه كثير من الخلط والتضارب, فهنـا مـن يـرى الـولاء بأنّه عضوية الفرد في الجماعة أي ضرورة أن يكون الفرد جزءاً من الجماعة, أمّا الارتباط بها فيخضع للسعي العام للفرد نفسه, وهناك من يـرى ضرورة اشـتمال الـولاء عـلى الجـانبين أي كون الفرد جزءاً من الجماعة وارتباطه بها في الوقت نفسه.

ولقد تباينت تعريفات الولاء أو الإلتزام الوظيفي نظراً لتبـاين رؤى البـاحثين حولـه, فقد لازم المفهوم بعض التعقيد نتيجة التركيز على الولاء في بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة مثل: الإلتزام نحو العمل, والإلتزام نحـو الواجبـات والمهـام الداخليـة للعمـل, والإلتـزام نحـو المؤسسة, والإلتزام نحو المهنة, والإلتزام نحو جماعة العمل وغيرها, والتي عبرت عن متغـيرات أساسية في الإلتزام الوظيفي.

ويعني الولاء في اللغة: العهد والقرب والنصرة والمحبة, وهو مفهوم قـديم في العلـوم الاجتماعية وكان أول من بحث فيه علـماء الاجـتماع الـذين يـرون أنّ الإنـسان بوصـفه كائنـاً اجتماعياً يعيش مع أفراد آخرين في بيئةٍ اجتماعيةٍ منظّمةٍ, وتربطـه بهـم علاقـات اجتماعيـة دافعها الحاجة إلى التعاون والشعور بالإلتزام إلى تلك البيئة الاجتماعيـة (سـلامه, 2003), أمّـا (Goulet & Frank 2002)عرّفه بأنّه: التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.

ويعرّفـــه الإبـــراهيم (2003) بأنّـــه: الإرتبـــاط بقـــيم المؤســـسة وأهـــدافها والتوحّـــد بهـــا والإنـــدماج في أعمالهـــا, والتـــضحية الشخـــصية لـــصالحها, والإنجـــاز

فوق المتوقع لمهامها, والإسهام بجهدٍ مشتركٍ لصالح المؤسسة والرغبة في البقاء فيها, والإستمرار في خدمتها.

ويعرّفه فليه, وعبدالمجيد (2005, 285) بأنّه: "عاطفة وجدانيّة للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطها بها لأسباب نفعيّة أو ماديّة".

ويعرّفه (Ekeland, 2005)بأنّه: الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة. ويعرّفه (Loi, Hang-yue, and Foley, 2006) بأنّه: مدى اعتزاز الشخص بالمؤسسة التي يعمل فيها ورغبته في استمراره بالعمل فيها.

ويعرّفه فودة (2007) بأنّه: استثمار متبادل بين الفرد والمؤسسة باستمرارية العلاقة التعاقدية بينهما يترتب عليه سلوك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه, ورغبة الفرد في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح وبقاء المؤسسة, والإستعداد لبذل مجهودٍ أكبر والقيام بأعمالٍ تطوعيةٍ, وتحمّل مسؤوليات إضافية.

ويعرّفه (Dean, 2007) بأنّه: درجة إندماج ومشاركة الفرد في المؤسسة, والذي يتمثل بقبول الأهداف, والرغبة بالقيام بأعمال الأخرين ومساعدتهم, والمحافظة على عضويته في المؤسسة.

أمّا (Yilmaz, 2008: 2) فيعرّفه بأنّه: "ارتباط الفرد مع منظمته وولائه وإيمانه بقيمها مع إحساسه باندماجه في عمله, والنية القوية بالاحتفاظ بعضويته في المنظمة". ويعرّفه (Prasad, and Martens, 2008) بأنّه: توّجه الموظف نحو مؤسسته والإندماج فيها من خلال المشاركة في وضع أهدافها وأنشطتها.

ويقصد به فلمبان (2009) بأنّه: الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه مؤسسته والإرتباط بها, والإخلاص لها, والتوافق مع قيمها وأهدافها,

والحرص على البقاء بها من خلال بذل الجهد وتفضيلها على ما سواها مع الافتخار بمآثرالمؤسسة مما يعزز نجاحها.

أمّا **خصائص الولاء التنظيمي,** فقد أتفق الباحثون على أنّ الولاء التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والمؤسسة, وتؤثر على قرار الموظف فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمؤسسة, ويتصف الأفراد الذين لديهم إلتزام وظيفي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المؤسسة الأساسية والإيمان بها, وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة, ووجود مستوى عالٍ من الإنخراط في المؤسسة, ووجود الرغبة القوية في البقاء في المؤسسة لفترةٍ طويلةٍ, وجود الميل لتقويم المؤسسة التقويم الإيجابي.

ويرى المؤلفان أنّ الكثير من الأنماط السلوكية التي تؤدي إلى كلفةٍ عاليةٍ وخدمةٍ سيئةٍ في بعض المنظمات مردها إلى عدم الولاء الوظيفي من قبل المديرين والموظفين, وذلك لارتباطه بعدد من العوامل من أهمها: سلوك الفرد ونشاطاته مثل التحوّل الوظيفي والغياب والفاعلية, وارتباطه بالهيكل المعرفي مثل الرضا الوظيفي والمشاركة والتوتر الوظيفي, وارتباطه بسمات ودور الموظف بما فيها: الإستقلالية والمسؤولية ونوع الوظيفة وصراع الأدوار والغموض وأخيراً, إرتباطه بالسمات الشخصية للموظف مثل العمر والنوع, وبالتالي فإنّ هذه العلاقات تلتقي مع الإعتقاد أنّ الولاء الوظيفي موقف مستقر نسبياً مع الوقت.

أشكال الولاء التنظيمي وأنماطه:

لقد فرق بعض الباحثين بين اتجاهين من الولاء التنظيمي الأول: وقصد به الولاء التنظيمي الاتجاهي (Attitude Organizational Commitment) ويشير إلى عملية التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة (Kimberly, 2007) . أمّا الاتجاه الثاني فقصد به الولاء التنظيمي السلوكي (Behavioral Organizational Commitment) ويشير إلى الاستثمار المستغرق من جانب الفرد في المؤسسة الذي يجعل سلوكه مرتبطاً بها , فإذا رفض الفرد تغيير وظيفته بأخرى أكثر إغراء من ناحية الأجر وظروف العمل ؛ فمعنى هذا أن هناك منافع تعود عليه من ارتباطه بالمؤسسة تجعل من الصعب اتخاذ قرار التغيير أو الانتقال إلى مؤسسة أخرى (Loi, et al, 2006)

وقد أشار(Abbott, White, and Charles, 2005) إلى أنّ الولاء التنظيمي يأخذ شكلين هما: الولاء قيمة في حد ذاته, إذ تتجسد هذه القيمة عندما تصبح أهداف المؤسسة وقيمها أهدافاً وقيما لأعضائها بغض النظر عن مصالحهم الذاتية, أمّا الشكل الأخر فهو الولاء إمتثالاً لما يتوقعه الآخرون: وهذا الإلتزام هو نتيجة الضغط الاجتماعي الذي يمارس على أعضاء مؤسسة معينة خوفاً من العقوبات, أو تقيداً بالعادات والتقاليد الاجتماعية.

أمّا أنماط الولاء التنظيمي, فقد نصت الرؤية السلوكية على أنّ هناك ثلاثة أنماط تشكّل في مجموعها الولاء التنظيمي, وقد اتفق الباحثون بأنّ هذه الأنماط كالأتي :

1. **الولاء العاطفي أو الوجداني أو الانفعالي:** (Affective Commitment) والذي يشير لارتباط الموظف العاطفي وانغماسه مع المؤسسة, والموظفين الذين يتمتعون بالإلتزام عاطفي قوي

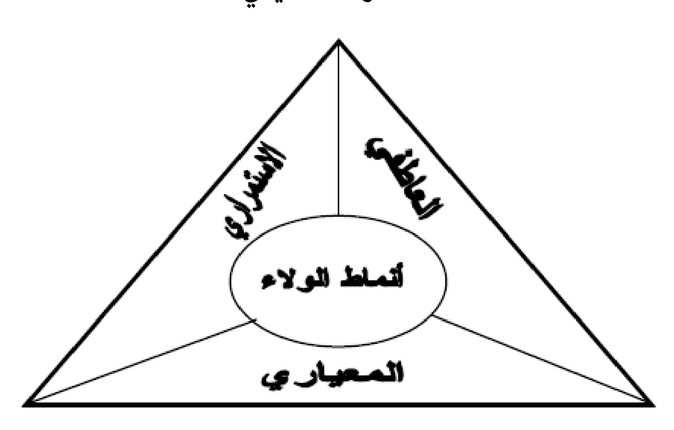
يستمرون بالعمل في المؤسسة لأنّ وجودهم نابع من رغبتهم في البقاء.

2. **الولاء المستمر أو الإستمراري:** (Continuance Commitment) والذي يشير إلى حالة من الوعي للتكاليف المرتبطة بمغادرة المؤسسة, إذ يبقى الموظفون في أعمالهم لأنّهم بحاجة له.
3. **الولاء المعياري:** (Normative Commitment) والذي يعكس شعور الموظف بالحاجة للاستمرار في الوظيفة, وأنّ سر وجوده بدافع ومنطلق أخلاقي لإلتزامه بمبادئ المؤسسة.

ويبيّن الشكل (11-1) الأنماط الثلاثة كالأتي:

شكل رقم (11-1)

أنماط الولاء التنظيمي



إستراتيجيات الولاء التنظيمي:

إنّ الهدف من وضع إستراتيجية جديدة هو الوصول إلى الكفاءة والفاعلية, ومن هنا نجد أنّ هناك استراتيجيتين مختلفتين للولاء التنظيمي, وهما كالأتي:

أ- إستراتيجية السيطرة : (The Control Strategy)

إنّ مستوى الأداء المرتفع يتطلب إلتزاماً عميقاً, وليس الطاعة فقط, وهذا الولاء لا يمكن له الازدهار في مؤسسةٍ يحكمها نموذج إستراتيجية السيطرة التقليدية. لذا, تقوم هذه الاستراتيجية على أساس تقسيم العمل إلى أعمالٍ صغيرةٍ, مرتبطةً بتقسيمه إلى أدوار خاصة تصنف هرمياً من أعلى السلطة إلى ما هو أدنى, تهدف إلى تحقيق المحافظة على النظام والضبط وتحقيق كفاءة في تطبيق سياسات العمل, وتجدر الإشارة إلى أنّ فريدريك تايلور (Frederick Taylor) الأب الحقيقي لهذه الإستراتيجية, حيث أثرت آراؤه على الإدارة والسياسات العمالية الأمريكية.

الاستراتيجية الثانية: إستراتيجية الإلتزام (The Commitment Strategy)

إستناداً إلى حقيقة مفادها أنّ الإنتاج يزداد كلما كان هناك إلتزام, فقد بدأ عدد كبير من المؤسسات بالحد من المركزية والمستويات الهرمية, وربط الجودة بنشاطات الإنتاج وبمستوياتٍ تنظيميةٍ قليلةٍ, وفتح مهن جديدة للعمال تشجع المشاركة, والمسؤولية الكبيرة, والمرونة, ففي ظل إستراتيجية الإلتزام تكون توقعات الأداء عاليةً لإنجاز الأهداف وتطوير المؤسسة.

مراحل الولاء التنظيمي: (Stages of Commitment)

يتفق الدارسون على أنّ الولاء التنظيمي الذي يتضمن معنى ارتباط الفرد السيكولوجي مع منظمته وولائه وإيمانه بقيمها مع إحساسه باندماجه في عمله, يترسخ لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في مؤسسته, وينبغي للإداري التعرّف إليها كي تعينه على تطوير الولاء للعاملين, وهي:

أ- مرحلة الطاعة: وتعني قبول الموظف الإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على اجر مادي ومعنوي.

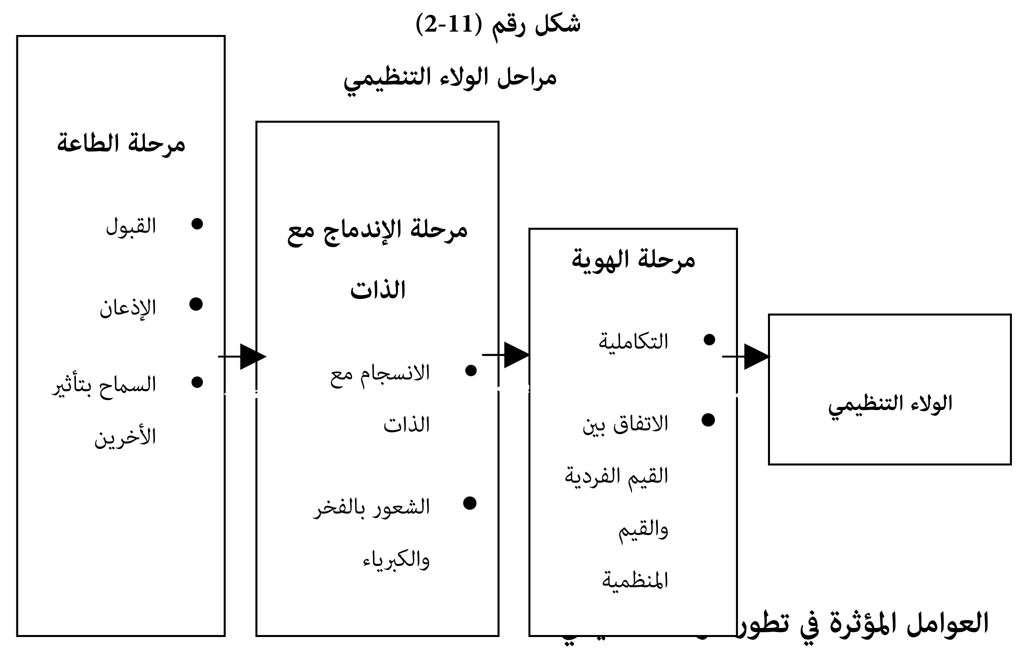
ب- مرحلة الاندماج مع الذات: وتعني قبول الموظف تأثير الأخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل, وتحقيق الانسجام مع الذات, والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمؤسسة .

ج- مرحلة الهوية: وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الموظف بأنّ المؤسسة جزء منه, وهو جزء منها, وأنّ قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية.

وتبيّن الشكل (11-2) تدرّج المراحل الثلاثة:

شكل رقم (11-2)

مراحل الولاء التنظيمي



العوامل المؤثرة في تطور

هناك بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الولاء التنظيمي, وهي :

- عوامل شخصية: (Personal Factors) وهي العوامل ذات العلاقة بالموظف نفسه, مثل: شخصية الفرد وقدرته على تحمل المسؤولية, أو

توقعـات الفـرد للوظيفـة, أو ارتباطـه النفـسي, أو المؤسـسة, أو عوامـل تتعلـق باختياره للعمل.

- عوامـل تنظيميـة: (Organizational Factors) وهـي العوامـل التـي تتعلـق بـالخبرة العملية, أو نطاق العمل نفسه كالتحدي والتغذية الراجعة والإسـتقلالية, فـضلاً عـن الإشراف المباشر وتماسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المؤسسة, ومشاركة المـوظفين في اتخاذ القرارات.
- عوامل غير تنظيمية: (Non- organizational Factors) وهي عوامل ترتكز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول للإلتحـاق بالمؤسـسة, بحيـث يكون مستوى الإلتزام لدى الموظفين مرتفعاً عندما يكـون الأجـر المتـوافر في الفـرص البديلة أقل مما يحصل عليه في مؤسسته, مما يعطيه تبريـراً لاختيـاره الأول, أو حـين يرى أنّ اختياره مطلقاً لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول .

طرق تنمية الولاء التنظيمي:

ويقصد بها مداخل دعم الولاء التنظيمي للموظفين وزيادتـه, وهـذه المـداخل يتوجـب على أي مؤسسة اتباعها, ومنها:

أولا: إشباع حاجات الموظفين في المؤسسة

لــدى كــل فــرد مجموعــة مــن الحاجــات المتداخلــة التــي يــسعى إلى إشــباعها عــن طريــق المؤسسة, فإذا أشبعت تلـك الحاجـات بمـساندة تلـك المؤسـسة, فإنـه يتولـد لـدى الفـرد الـشعور بالرضا والإطمئنان ومن ثم الولاء التنظيمي, فالولاء التنظيمي يزيد بإزدياد إشباع الحاجات الإنسانية للمـوظفين لـدى المؤسـسة, ويُعـدُّ الحـافز الوسـيلة التـي تقـدم للفـرد الإشـباع المطلـوب لحاجاتـه الناقصة, وتركـز نظريـة حـوافز العمـل عـلى الحـوافز الداخليـة, التـي تـدفع المـوظفين للعمـل أو

أسباب تركهم العمـل في المؤسـسات أو بقـائهم فيهـا, لـذلك فـإنّ تـوفر أنظمـة مناسـبة مـن الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عـن المنـاخ التنظيمـي وعـن المؤسـسة ككـل, وبالتالي زيادة في الولاء التنظيمي, وفي هذا السياق يرى الـبعض أن الـولاء التنظيمـي يتحقـق من خلال معاملة الموظفين على أنّهم شركاء متساوون في فرص التطور المهني والوظيفي.

ويرى المؤلفان أنّ من أبرز النظريات التي فسّرت هـذا المحـور, نظريـة العـاملين (Two-Factors) والتي تفسّر الولاء المعياري, ونظرية العدالة (Equity) والتي تفسر الـولاء العـاطفي, ونظرية فروم (Vroom, 1964) والتي تفسّر الولاء الإستمراري.

وتندرج نظرية هيرزبيرغ (Hertzberg) تحت فئة المحتوى هي نظرية العاملين (Two Factors Theory) إذ يـرى فيهـا أنّ الحـوافز (Drives) كالتقـدير والتعزيـز والترقيـة والانجـاز, والعوامل الوقائية والصحية (Hygiene) كالراتب والمركز الاجتماعي, والظروف الماديـة للعمـل والعلاقات مع الرؤساء, ترتبط بمحتوى العمل وطبيعته وتعد عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي, أمّا نظرية المساواة (Equity Theory) لــ (Adams) تلخـص أنّ باعـث الرضـا عـن العمـل لـدى العامل هو إدراكه للتوازن بين جهوده وبين المردود النـاتج عنهـا, وفي نظريـة فـروم (Vroom 1964) والذي ينظر من خلالها إلى دافعية العامل للقيام بعملـه مـن خـلال المنفعـة مـن وراء عمله, حيث يرى أنّ الدافعيـة تـساوي قـوة الجـذب مـضروبة في التوقـع (الدافعيـة = قـوة الجذب * التوقع) ويمثل قوة الجذب العائد أو المنفعة من الأداء في حـين يمثـل التوقـع تـصور وتقـدير الفـرد لاحـتمالات تحقـق هـذه المنفعـة (Lombardi and Schemerhorn, 2007; , Robbins, & Judage, 2007).

ثانياً: المشاركة في وضع الأهداف

لاشك أنّ الولاء التنظيمي يزداد كلما كانت الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة واضحة, ولكي يستطيع الفراد فهمها والسعي لتحقيقها, فقد وجد أنّه كلما تطابقت أهداف الفرد مع أهداف مؤسسته كلما تولدت إليه الرغبة في المحافظة على عمله, وبذل أعلى درجات الجهد للبقاء فيها, فالولاء التنظيمي يزيد من إرتباط الفرد بعمله, ويقلل من السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في العمل أو الغياب وترك العمل, بينما ضعف الولاء لدى الفرد وعدم إحساسه بالمسؤولية يؤثر سلباً على سلوكه وعلاقته بزملائه

وقد أوضحت بعض الدراسات (Zeidan, 2006)؛ فودة, 2007؛ غنيم, 2007) بأنّ المشاركة تعمل على زيادة الولاء التنظيمي, وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكلٍ أكبر, بحيث يدركون أنّ ما يواجه المؤسسة من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم ولاستقرارهم, الأمر الذي يؤدي لتقبلهم لروح المشاركة برغبةٍ قويةٍ بما يؤدي في النهاية لرفع درجة انتمائهم التنظيمي للمؤسسة التي يعملون بها, فإنّ موضوع الولاء التنظيمي يعد المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى الانسجام القائم بين الأفراد ومؤسساتهم.

ثالثاً: الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي

يعد المناخ التنظيمي محصلة الظروف والأجواء الداخلية للمؤسسة كما يراها الموظفون ليستخلصوا مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وّأداءهم ودرجة انتماءهم للمؤسسة, كما أنّه مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجةٍ من الثبات النسبي أو الإستقرار يفهمها الموظفون, فتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم.

النماذج المفسّرة للانتماء التنظيمي:

أكدت العديد من الدراسات التي حاولت بحث ظاهرة الولاء التنظيمي بعدم وجود نموذج واحد يفسّر ظاهرة الولاء التنظيمي, وبالتالي توجد العديد من النماذج المفسّرة له, ومن هنا تأتي أهمية إيضاح النماذج المختلفة لظاهرة الولاء التنظيمي, حسب تطورها تاريخياً على النحو الآتي:

أولاً: نموذج اتزيوني

وجد هذا النموذج على يد اتزيوني في أوائل الستينيات, وتحديداً في عام (1961), إذ يعد من النماذج الرائدة حول موضوع الولاء التنظيمي, حيث يرى أنّ السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من طبيعة إندماج الفرد في المنظمة, وهذا الإندماج الذي يسميه أيّ الولاء يمكن أن يتخذ أشكالاً ثلاثة وهي, **أولاً: الولاء المعنوي:** ويمثل الإندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها, **ثانياً: الولاء القائم على حساب المزايا المتبادلة:** وهو أقل درجة من حيث إندماج الفرد مع منظمته وهو يتحدد بمقدار ما تستطيع المنظمة أن تلبيه من حاجات الفرد, **ثالثاً: الولاء الإغترابي:** وهو يمثّل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها, فاندماج الفرد مع المنظمة غالباً ما يكون خارجاً عن إرادته, وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

ثانياً: نموذج ستيرز

يفسّر هذا النموذج الولاء التنظيمي على أساس أنّ الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معاً كمدخلات وتكوّن ميل الفرد للإندماج بمنظمته ومشاركته لها, واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه الأهداف والعمل على تحقيقها.

وقـد بـيّن سـتيرز في نموذجـه العوامـل المـؤثرة في تكـوين الـولاء التنظيمـي, وهـي: الخصائص الشخصية, والحاجة للإنجاز, والتعلّم, والعمر, وتحديـد الـدور, وخـصائص العمـل, والرضا عن العمل, والتحـدي في العمـل, وفرصـة التفـاعلات الاجتماعيـة, والتغذيـة الراجعـة, وخبرات العمل, وطبيعة ونوعية خبرات العمل لدى العاملين في المنظمة, واتجاهات العـاملين نحو المنظمة, وأهمية الشخص بالنسبة للمنظمة, والولاء التنظيمي, والرغبة والميـل للبقـاء في المنظمـة, وانخفـاض نـسبة دوران العمـل, والميـل للتـبرع بالعمـل طواعيـة لتحقيـق أهـداف المنظمة, والميل لبذل الجهد لتحقيق إنجاز أكبر.

ثالثاً: نموذج ستاو وسلانيك

يفسّر هذا النموذج الولاء التنظيمي من خلال التفريق بين نوعين مـن الـولاء (الـولاء الموقفي أو الولاء السلوكي) , لكن هذه التفرقة بين النوعين لا يعني تميّز أي مـنهما عـن الآخـر في تفسير الولاء, فكل منهما يؤثر على الآخر, ويمثّل النوع الأول (الولاء المـوقفي): وجهـة نظـر علماء السلوك التنظيمي, ويتضمّن هذا الولاء العوامل التنظيميـة والشخـصية, مثـل الـسمات الشخصية, وخصائص الدور الوظيفي, والخصائص التنظيمية, وخبرات العمـل, وبالمقابـل فـإنّ مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التـي تُبـذل في العمـل ومقـدار المـساندة التـي يقـدمها الأفراد لمنظماتهم, أمّا النوع الأخر فهو (الولاء السلوكي): وهو ما يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي, وتقوم فكرة هذا الولاء على نظرية الأخذ والعطـاء لــ "بيكـر", والتـي تقـوم عـلى حقيقـة مفادهـا أنّ الـسلوك الفـردي وبالـذات الخـبرات الماضـية تحـدد الـسلوك الحـالي

داخل المنظمات, فحصولهم على بعض المزايا والمكافآت في الماضي يترتب عليه السلوك الحالي.

رابعاً: نموذج سيتفنز وزملائه

قسّم سيتفنز وزملائه الولاء التنظيمي إلى اتجاهين نظريين أساسيين ,وهما:

1. **الاتجاه التبادلي :** يفسّر هذا الاتجاه الولاء التنظيمي من خلال العلاقة التبادلية بين الموظف والمنظمة, فهو يركّز على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات مساهمة متبادلة بين المنظمة والعاملين, ومع الأخذ بعين الإعتبار لعضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من المزايا والمنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة, ويسير هذا النموذج جنباً إلى جنب مع نظرية التوازن التنظيمي لـ "هربرت سايمون" التي تقوم على افتراض أنّ إسهامات الفرد في نشاطات المنظمة تكون بقدر توقعاته للعوائد المترتبة له ودرجة إشباعها لحاجاته ودوافعه, فدوافع العاملين للإنضمام للمنظمة وقبولهم للسلطة فيها وانتمائهم لها, ناجم عن إقتناع الفرد بأنّ هذا الانضمام والمساهمة في إنجاز أهدافها سيسهم في تحقيق أهدافه الفردية.
2. **الاتجاه النفسي:** يغطي هذا الاتجاه أبعاداً أكثر شموليةً للإنتماء من الاتجاه التبادلي, إذ يفسّر هذا الاتجاه الولاء التنظيمي على أنّه نشاط زائد وتوجّه إيجابي للفرد تجاه المنظمة, وجهد مميّز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها وكذلك رغبة قوية في البقاء عضواً فيها, ومن منظور النموذج النفسي يعتبر الولاء التنظيمي هو التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة, وعليه فإنّ العاملين الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بالولاء لها, ويظهرون رغبةً قويةً في العمل فيها, وإيمان كبير في قيم المنظمة وأهدافها .

خامساً: نموذج كانتر

يرى هنا النموذج أنّ هناك ثلاثة ولاءات (الولاء المستديم, والولاء التلاحمي, والولاء الرقابي) وهذه الأنواع الثلاثة من الولاء مترابطة فيما بينها, بمعنى أنّها قد توجد في منظمة واحدة في وقتٍ واحدٍ, وترى أنّ هذه الأنواع من الولاء نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات على أعضائها, وهي, **أولاً: الولاء المستديم:** ويشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بالكثير من جهودهم وطاقاتهم مقابل بقاء المنظمات التي يعملون بها لذا, فإنّ هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم وبالتالي فإنّهم يجدون صعوبة في الإنسحاب منها أو تركها, **ثانياً: الولاء التلاحمي:** ويتمثل في العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته, والتي يتم تنميتها وتعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات, **ثالثاً: الولاء الرقابي:** وينشأ هذا الولاء عندما يعتقد الموظف أنّ المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليلاً لتوجيه سلوك الأفراد في المنظمة .

سادساً: نموذج ألين وماير

ويعرّف بالنموذج ثلاثي العناصر للولاء, حيث يميّز بين ثلاثة عناصر للولاء, على النحو الآتي:

- **الولاء العاطفي:** يحدد هذا المكوّن درجة إندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقاتٍ اجتماعيةٍ تعكس التضامن الاجتماعي, والذي يعبر عن الإرتباط الوجداني بالمنظمة, ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميّزة لعمله من استقلالية وتنوع في المهارات, كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأنّ البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعّالة في عملية اتخاذ القرارات سواء ما تعلق منها بالعمل أو بالعاملين.

- **الولاء المستمر :** ويعبّر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة لاستمراراه في المنظمة, استناداً إلى افتراض أنّ الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة بين الفرد والمنظمة أكثر من كونه عملية عاطفية أو إلتزام أخلاقي, ويلاحظ أن تقييم الموظف لاستمراره في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر.
- **الولاء المعياري:** ويعبّر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي بالبقاء في المنظمة, وغالباً ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعاً من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالتنظيم.

سابعاً: نموذج الثقافة التنظيمية

وهو من أحدث النماذج في دراسة وتفسير الولاء التنظيمي, فالولاء التنظيمي حسب هذا النموذج يكون نابعاً من الإحساس الذاتي للفرد والذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية بل ويحد من المظاهر السلبية مثل التسرب الوظيفي والغياب, وبذلك فإنّ هذا النموذج ركّز على جانب نتائج الولاء التنظيمي, وباعتبار أنّ ثقافة المنظمة التي تتمحور حول قيم المنظمة وعلاقة المنظمة ببيئتها وبغيرها من المنظمات الأخرى تعد من المحددات الأساسية للانتماء التنظيمي والولاء التنظيمي, فالثقافة التنظيمية تعد أسلوباً فعالاً باعتبار أنّ الولاء يتضمن توحّد الفرد وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية, وعليه فإنّ الولاء التنظيمي للمنظمة يعد عملاً أخلاقياً يتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل اللمنظمة بسبب الحوافز والمكافآت.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

القران الكريم

أبو حمّور, عنان (2010). **الإدارة بالأهداف وأثرها على دعم الولاء التنظيمي والإبـداع الإداري في القطـاع الحكومي الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظـر مـديري الإدارة الوسـطى في مراكـز الـوزارات,** رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك, إربد, الأردن.

الإبراهيم, عدنان (2003). الإلتزام الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية, **أبحاث اليرمـوك,** 19(3),1145 ـ1161.

البلبيسي, سناء (2003) **. استراتيجيات إدارة الصراع التي يـستخدمها مـديري المـدارس الثانويـة العامـة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين وإلتزامهم التنظيمي,** أطروحة دكتوراة غير منشورة, جامعة عمان العربية, الأردن.

بوعلاق, نوال (2009). **العوامل الداخلية المؤثرة على الولاء التنظيمي في المؤسـسات الحكوميـة اليمنيـة.** رسالة ماجستير غيرمنشورة, جامعة عدن, اليمن.

ثابت, عادل. (2008). **سيكولوجيا الإدارة المعاصرة,** عمان: دار الثقافة.

جواد, شوقي ناجي (2000). **السلوك التنظيمي,** عمان, دار الحامد.

جودة, محفوظ و الزعبي, حسن والمنـصور, يـاسر (2008) **مـنظمات الأعـمال: المفـاهيم والوظـائف,** ط2. عمان: دار وائل.

الحجري, سالم بن محمد (2002). **واقع الولاء التنظيمي لدى القيادات الوسطى في وزارة التربية والتعلـيم بسلطنة عمان وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والعوامـل التنظيميـة,** رسـالة ماجـستير غـير منشورة, جامعة السلطان قابوس, عمان.

الحر, عبد العزيز (2000). **التخطيط الاستراتيجي,** عمّان: مكتبة جرير.

الحراحشة, محمد والبشابشة, سامر (2006). أثر حاجات ماكللاند McClellandعلى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك, **مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحتة والتطبيقية**, 3(2), 11-54.

حريم, حسين (2008). **ادارة المؤسسات: منظور كلي**, ط1, عمّان: دار الحامد.

حسين, سلامة عبد العظيم (2004). **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعّالة**, عمّان: دار الفكر.

الخوالدة, عايد (2007). **إدارة التجديد والإصلاح التربوي**, ط1,عمّان: دارعالم الثقافة الدولية للنشر.

دنكان, جاك. ترجمة محمد الحديدي (2000). **أفكار عظيمة في الإدارة**, عمّان: الدار

الزيدانيين, محمد (2006). **أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية**, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة مؤته, الأردن.

سالم, فؤاد ومخامرة, محسن والدهان, أميمة ورمضان, زياد (2009). **المفاهيم الإدارية الحديثة**, ط9, عمان مركز الكتب الأردني.

السيد, محمود (2002). تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال الصناعي, **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**, كلية التجارة بجامعة عين شمس, العدد الثاني, ص430

الشادي, حمد بن فرحان (2005). **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين**, رسالة ماجستير غير منشورة,جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, السعودية.

سلامة, رتيبة محمد (2003) . **الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين**, أطروحة دكتوراة غير منشورة, جامعة عمّان العربية للدراسات العليا, الأردن.

صالح, محمد (2001). **أصول ومبادئ الإدارة العامة**, جامعة عدن: اليمن.

الصيرفي, محمد (2005). **مفاهيم إدارية حديثة,** ط1, عمّان: دار الثقافة.

الضمور, هاني (2008). **تسويق الخدمات**, ط4, عمّان: دار وائل.

الطعامنة, محمد (2005). **معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها: دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي**, القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الطعامنة, محمد وعبد الوهاب, سمير (2005). **الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير,** القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

العامري, صالح والغالبي, طاهر (2008). **الإدارة والأعمال,** ط2, عمّان: دار وائل.

العبادي, أحمد بن حميد (02008). **الإلتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة,** رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة أم القرى, السعودية.

عبد المحسن, توفيق (2006). **إتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن**, القاهرة: دار الكتاب الحديث.

عربيات, ياسر (2008). **المفاهيم الإدارية الحديثة**, ط1, عمّان: دار الجنادرية.

العزاوي, نجم (2009) **جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو 10015,** عمّان: دار اليازوري العلمية.

العمري, عبيد بن عبد الله (2002). **بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية**, منشورات جامعة الملك سعود, الرياض, المملكة العربية السعودية.

العميان, محمود (2005). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**, ط3, عمّان: دار وائل

العميان, محمود (2010). **السلوك التنظيمي في منظمات العمل,** ط5 , عمّان: دار وائل.

العوفي, محمد (2005) . **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الراقبة والتحقيق بمنطقة الرياض**, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, السعودية.

غنيم, يوسف (2007). **العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية**, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة النجاح الوطنية, فلسطين.

فارع, أروى (2005). **الولاء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات المنظمية والوظيفية,** رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة صنعاء, اليمن.

الفرا, ماجد والشنطي, محمود (2008). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة, **مجلة الجامعة الإسلامية, سلسلة الدراسات الإنسانية,** 16(1), 713-755 .

فلمبان, إيناس (2009). **الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة جامعة ام القرى بمكة,** رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة أم القرى, السعودية.

فليه, فاروق وعبد المجيد, السيد (2005). **السلوك التنظيمي: إدارة المؤسسات التعليمية,** ط1, عمّان: دار المسيرة.

فودة, عبدالله جاد (2007). **الثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي,** رسالة ماجستير غير منشورة, المعهد العالي للدراسات الإسلامية, مصر.

القريوتي, محمد (2000). **السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة.** عمّان: دار الشروق.

القريوتي, محمد (2003). **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة,** ط3, عمّان: دار الشروق.

الماضي, محمد (2000). **مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العام والحكومي.** ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي, (9-13) كانون أول ,2005.

مرعي, محمد (2001). **دليل نظام إدارة التقييم في المؤسسات والإدارات: دليل التطوير الإداري, (8),** ط1, دمشق: دار الرضا.

المعجم الوجيز, (ج1)

المعجم الوسيط (, ج 1)

الهنداوي, ياسر (2002). **الإلتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية**, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة عين شمس, القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Abbott, G; White, F.; and Charles, M. (2005). Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. ***Journal of Occupational and Organizational Physiology***, 1-3

Banks, L. (2006). ***Relationships between organizational commitment, core Job Characteristics, and organizational citizenship behaviors in United States Air Force organizations***, Degree of Master of Science in Logistics Management, Air University

Dean, R. (2007) Reality Shock: The link between socialization and organizational commitment, ***Journal of Management Development***, 2 (3), 43-65

Dessler, G. (2009). ***Human recourse management***, 10th Ed. New Jersy: Pearson education international.

Ekeland, T. (2005), ***The relationships among affective organizational commitment, transformational leadership style, and unit organizational effectiveness within the corps of cadets at Texas University***. Dissertation in Doctor of Philosophy, Texas A&M University. USA

Gautam, T. Dick, R. Wagner, U. Upadhyay, N. and Davis, A. (2004). ***Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal***: paper presented to Aston Business School Research. Aston University, Birmingham

Goetch, D & Davis, S. (2006). ***Quatlity management***, New Jersy: Parson Education international

Goulet, A & Frank, A (2002) ***Organizational commitment a cross sectors: public , non – Profit, and for –profit***, Available at : http :// www.fidarticles.com

Kimberly, J .(2007). Attitudinal commitment : A three -dimensional construct, ***Journal of Occupational and Organizational Physiology***, 10(2), 1-3.

Loi, R ; Hang-yue, N ; Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. ***Journal of Occupational and Organizational Physiology*** 1-3

Lombardi, A. and Schemerhorn, J. (2007) ***Health care management***, USA: John Wiley & Sons, Ltd

Lowry, C & Baughman, S. (2007). **Organizational climate & diversity assessment OCDA - National Project**, Association of Research Libraries Membership Meeting, October 11, 2007.

Nyengane, M. (2005)**. *The relationship between leadership style and employee commitment*: *an exploratory study in an electricity utility of South Africa*** : available at : http://eprints.ru.ac.za/924/

Robbins, S. Coulter, M (2007). **Mangement**, 9th ed, USA: Pearson Education International.

Robbins, S. & Judage, T. (2007). ***Organizational behavior***, 12th Ed. New Jersey: Upper Saddle River

Robkob, H (2007) Relationship among creative individual personality, organizational commitment, and job performance evidence from ISO firms in Thailand, ***International Journal of Business Strategy***, 1-15

Stup, R. (2009). ***Human resource management and dairy employee organizational commitment***, USA: The Pennsylvania State University

Takaki, L. (2005). Employee ownership + accountability = competitive advantage: Precor drives organizational change, ***Industrial and Commercial Training***, 37 (3), 145-149

Yilmaz, k. (2008). The relationship between organizational trust and organizational commitement in turkish primary schools, ***Journal of Applied Science***, 8(12), 2293-2299.

Zeidan, S (2006). Workers effective commitment and their willingness to perform discretionary work behavior the impact of commitment- oriented human resource management practice , ***Journal of Business System*, *Governance and Ethics*,** 1(1), 13-23.

الفصل الثاني عشر

الهندرة (إعادة هندسة العمليات)

(Reengineering)

الفصل الثاني عشر

الهندرة (Reengineering)

تمهيد:

لمّا كان التغيير السريع مطلباً حيوياً لمنظمات الأعمال في عصر العولمة, فقد بات من الملاحظ أنّه من كان يَمارس من النظم والمبادئ الإدارية بالأمس لم يعد الأكفأ أوالأصلح ولا يتلاءم مع معطيات العصر, فإعادة النظر في الأساليب الإدارية المتعارف عليها تدعو بما ليس فيه مجالاً للشك بضرورة الحرص على تطبيق وممارسة جميع الأساليب الإدارية الحديثة في مؤسسات اليوم, لتقديم الخدمة المطلوبة بالجودة العالية والسرعة المناسبة من أجل البقاء والاستمرار في المنافسة.

وللوصول إلى ما سبق ذكره, يمكن للمؤسسات والمنظمات أن تتبنى فكرة الهندسة الإدارية(الهندرة) (Business Reengineering) التي تعتمد على التغيير الجذري والسريع للعمليات المهمة في المؤسسات والمنظمات, ولضمان نجاح أسلوب الهندرة لابد من تبنيه من قبل الكوادر الإدارية العليا في المنظمات, حتى لا يتم مواجهته خلال البيروقراطية والنمطية وأصحاب النفوذ والمصالح الشخصية (الدهمي, 2010)

لقد أحدثت الهندرة طفرةً كبيرةً وحقيقيةً في عالم الإدارة بما حملته من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة مفتوحة إلى إعادة النظر وبشكلٍ جذريٍ في كافة الأنشطة والممارسات والإستراتيجيات, التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات والمؤسسات العاملة في عالمنا اليوم, والسؤال هو كم من المؤسسات التي تحتاج إلى تطبيق نظام الهندرة لإعادة البناء وفق معايير إدارية

تحقق الجودة والكفاءة المطلوبة بعيداً على محاولات التجميل والإصلاحات غير المجدية.

ولعل أبرز ما يدعو إليه هذا المفهوم يتمثل في دعوة العاملين إلى الإبداع في أعمالهم, والتخلص من قيود التكرار والرتابة, والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم نظرةً شموليةً تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة, من خلال إعادة التفكير بصورةٍ أساسيةٍ وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات, لتحقيق نتائج تحسين طموحة في مقاييس الأداء العصرية كالخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل.

نشـأة الهندرة (إعادة هندسة العمليات):

ظهر مفهوم إعادة الهندسة (الهندرة) في بداية التسعينات وبالتحديد في عام (١٩٩٢)م، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير "هندرة المنظمات", ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورةً حقيقيةً في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكلٍ جذريٍ في كافة الأنشطة والإجراءاتوالإستراتيجيات, التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم.

وقد نشأ مفهوم الهندرة من جذور علوم الإدارة والكمبيوتر, وقد وصفه العديد من المؤلفين بطرقٍ مختلفةٍ – إعادة الهندسة, الهندسة الإدارية, الهندرة – ولقد أصبح هذا المفهوم مشهوراً في أنظمة الأعمال ونظم المعلومات لتوضيح التحول والإنتقال التنظيمي, ومع العديد من التناولات الإدارية الجديدة تتطلب إعادة الهندسة التركيز على العمليات الإدارية بدلاً من الوظيفة أو المهام الوظيفية.

وقد أصبحت الهندرة, هـي اللغـة الـسائدة في الإدارة العالميـة في العقـد الأخـير مـن القرن العشرين كـأداة مـساعدة وأداة رئيـسية جديـدة للفكـر الإداري, ويقـوم هـذا المـدخل والمبدأ على نبذ وتغيير المفاهيم والقواعد والفروض التي تبنـي الإدارة قراراتهـا عـلى أساسـها, والبحث عن قواعد وفروض ومفاهيم جديدة تناسب القرن الحادي والعشرين .

فالهندرة أحدث صيحةً في عالم الإدارة اليوم بعد أن تمكنت عدة شركـات رائـدة مـن تحقيق نتائج لم يسبق لها مثيل في عالم التطور، جـرّاء تطبيـق عمليـة الهنـدرة, فقـد سـارعت الشركات في مختلف أنحاء العالم إلى اعتناق هذا الاسلوب الإداري الجديـد, وتوظيفـه لتطـوير مختلف جوانب العمل فيها, ومن الناحية النظرية البحتة فإنّ الهندرة أداة لتطـوير الـشركات التي تطبقها, وذلك من خلال التغيير الجذري لطرق أدائها لأعمالها .

وقد ظهرت الهندرة بادئ الأمر في القطاع الخاص, إذ يشكّل توطيد العوامل الحرجـة والحاسمة (CSFs) للنجاح أحد الحقول الأساسية للبحث والدراسة في مجال إعـادة الهندسـة, وقد ركّزت العديد من الدراسات على أهمية توافر العديد من العناصر لنجـاح تنفيـذ برنـامج لإعادة الهندسة في القطاع الخاص فيما أغفلت تلك الدراسات القطاع العـام, فتـوافر العوامـل الحرجة والحاسمة للنجاح يشكّل عنصراً جوهرياً لنجاح مشروع إعادة الهندسة.

مفهــوم الهندرة (إعادة هندسة العمليات) :

تـــمّ تركيـــب مـــصطلح هنـــدرة عـــلى غـــرار هندســـة لتواكـــب المفـــاهيم والتطبيقـــات الجديـــدة, وهـــي بهـــذه الـــصيغة تـــصلح للتـــصريف اللغـــوي فنقـــول: هنـــدرة لوصـــف العمليـــة والنظريـــة, ومهنـــدر لوصـــف الـــشخص المـــسؤول عـــن

الهندرة, وهندر, يهندر كأفعال, وهـذا ضروري جـداً في اللغـة العربيـة, لاسـيما وأنّ الكلمة الإنجليزية (Reengineering) تصرف بنفس الطريقة.

والهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي (هندسـة) و(إدارة) وهـي في الواقـع ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Business Reengineering) والذي عني (إعادة هندسة الأعـمال), أو (إعادة هندسة نظم العمل).

وفي التراث الإداري, استخدمت العديد من المسميات لوصف هذا المفهوم, ومن أهم المسميات إعادة تصميم العمليات الأساسية, تجديـد العمليـات, وإعـادة تـصميم العمليـات الإدارية, وإعادة الهندسة التنظيمية, وإعادة الهيكلة.

ويعرّف سلطان (1998) الهندرة بأنّها: وسيلة إداريـة منهجيـة تقـوم عـلى إعـادة البناء التنظيمي من جذوره, وتعتمد على إعادة هيكلة وتـصميم العمليـات الإداريـة؛ بهـدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج .

أمّا مايكل هامر وستيفن ستانتن (2000) فيرون أنّها: إعـادة نظـر أساسـية وإعـادة تصميم جذري لنظم وأسـاليب العمـل, بهـدف تحقيـق تحـسينات جوهريـة فائقـة وليـست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة.

كما وردت تعاريف كثيرة منها تعريف (Gerald, 2002) حيث يرى بأنّهـا: أداة مهنيـة وتقنية متطورة لإحداث تغيير جذري شامل للمنظمة لتلبية طلبات العملاء.

ويعرّفهـــا (Paul, 2004) بأنّهـــا: المـــنهج الـــرئيس للعمـــل لإيجـــاد تطـــويرٍ جـــذريٍ في الأداء فـــيما يتعلـــق بالـــسرعة والتكلفـــة والجـــودة العاليـــة . ويعرّفهـــا

(Pam, 2007) بأنّها: دمج مجموعة من الأدوات المتطورة والتقنيات الحديثة لتحقيـق التغيـير الجذري في المنظمة لتلبية إحتياجات الزبون.

ويعرّفهـا الـديحاني (2009) بأنّهـا: إعـادة التـصميم الجـذري والـسريع للعمليـات الإدارية وللنظم والسياسات, التي تساعد تلك العمليات لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.

أمّا الدهمي (2010) يعرّفها بـإعادة نظر أساسـية وإعـادة تـصميم جذريـة لـنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية.

وفي ضوء التعاريف السابقة, يرى المؤلفان أنّ الهندرة تعني إعادة تـصميم الـنظم الإدارية للعمليات الإسـتراتيجية بـشكلٍ جـوهريٍ وسريـع, وكـذلك إعـادة التـصميم الجـذري للتنظيم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تساند تلك العمليـات, وإعـادة النظـر في ثقافـة الشركة وفي طرق العمل التي تتبعها, بهدف تحقيـق قفـزة نوعيـة في مـستويات الأداء, بمـا في ذلك زيادة الإنتاج وتقليل الفاقد والإستجابة الفورية لحاجات العملاء في العـصر المتغـيّر, مـن خلال تعزيز مفهومي المنافسة وإدارة الجودة الشاملة وتفعيلها.

العناصر الرئيسية في عملية الهندرة: (Elements of Reengineering)

تتمثل العنصاصر الرئيسة في عملية الهندرة بأربعة عناصر وهي: إعـادة التفكـير بـشكل أساسي (Fundamental Rethinking) والعمليات (Processes) , وجذريـة(Radical Redesign) , والنتائج الهائلة (Dramatic Results).

أولاً: إعادة التفكير بشكلٍ أساسيٍ : (Fundamental Rethinking)

يقوم المسؤولون هنا بإعادة النظر في الأسس والفرضيات المحورية التي تحدد أساليب العمل المتبعة, وقد يثبت في كثير من الأحيان أنّها مفاهيم خاطئة أو غير مواكبة للزمن, وبالتالي تنطلق الهندرة من العدم, أي دون أي إفتراضاتٍ راسخةٍ أو ثوابتٍ مسبقةٍ, بحيث تركّز على ما يجب أن يكون وتتجاهل ما هو كائن.

وتشير هذه المرحلة بأنّ الوقت قد حان لكي تعيد كل شركة وكل فرد وعامل بها النظر في أسلوب العمل المتبع ومراجعة ما يقومون به من عمل وسؤال أنفسهم: لماذا يقوموا به ؟ وهل هذا العمل ذو قيمة للعملاء والشركة؟ وهل يمكن أداءه بطريقة أفضل؟ كل هذه الأسئلة يطرحها مبدأ الهندرة بأسلوبٍ ومفهومٍ علميٍ يساعد الشركات في الوصول إلى إجابات شافية لهذه الأسئلة الهامة .

ثانياً: العمليات(Processes)

تُعرّف العمليات بأنّها مجموعة الأنشطة التي تستوعب واحد أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة للعملاء, فالتركيز في عملية الشراء يجب أن يكون بشكلٍ أساسيٍ لعملية الشراء المتمثلة في تسليم البضاعة إلى العميل, أي بمعنى يجب التركيز على الإجراءات وليس المهام أو الأفراد.

وهنا يتم دراسة وهندرة العمليات بكاملها إبتداء من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة, ولذلك فالهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة, ومعرفة الحواجز

التشغيلية والتنظيمية التي تعوّق العمل وتطيـل مـن الـزمن الـلازم لتقـديم الخدمـة وإنهاء العمل.

ثالثاًً: إعادة التصميم الجذري (Radical Redesign):

تعني عملية إعادة التصميم الجذري التخلص من القـديم نهائيـاً, والـتخلّي عـن جميـع الهياكل والإجراءات السابقة, وإيجاد الأساليب الجديدة لأداء العمل, أي التجديـد والإبتكـار, وليس تعديل أساليب العمل القائمة, وتقدم الهندرة حلولاً جذريةً لمشكلات العمـل الحاليـة, وهو أمر تميّز به أسلوب الهندرة عن غـيره مـن المفـاهيم الإداريـة الـسابقة, التـي كانـت في معظمها تسعى إلى حلولٍ عاجلةٍ وسطحيةٍ لمشكلات العمل ومعوقاته.

وبالمقارنة بين **الهندرة** وغيرها من برامج التغيير, نجـد أنّ برنـامج التغيـير باسـتخدام **الهندرة** يهتم بالبحث في كل شيء ويشمل نطاق التغيـير لديـه في العمليـة الإداريـة وينـصب تركيزه على كامل العملية الإداريـة بهـدف إحـداث تغيـيرات خارقـة وسريعـة, بيـنما برنـامج التغيير باستخدام **التحجيم** يبحث في حجم العمالة سواء بالتخفيض أو الزيادة, إمّا فيما يخص برنامج التغيير باستخدام **إعادة الهيكلة** فيبحث في العلاقات بين المستويات الإدارية و يشتمل نطاق التغيير في الهيكل التنظيمي بإجراء تعديلات سـواء بالتوسـع أو الانكـماش, أمّـا برنـامج التغير باستخدام **إدارة الجودة الشاملة** يبحث في متطلبات المتعاملين مع الشركة سواء عمـلاء أو موردين ويكون نطاق التغيير من خلال البداية من القاعدة للقمة من خـلال التركيـز عـلى العملية الإدارية وذلك بهدف تحقيق تغيير تراكمي وتدريجي, أمّا فيما يخص برنـامج التغيـير باستخدام **الميكنة** فتبحث في التطبيقات التقنية ويشمل نطاق التغيير النظم من خلال التركيز على الإجراءات بهدف إحداث تغييرٍ تراكميٍ وتدريجيٍ .

رابعاً: النتائج الهائلة : (Dramatic Results)

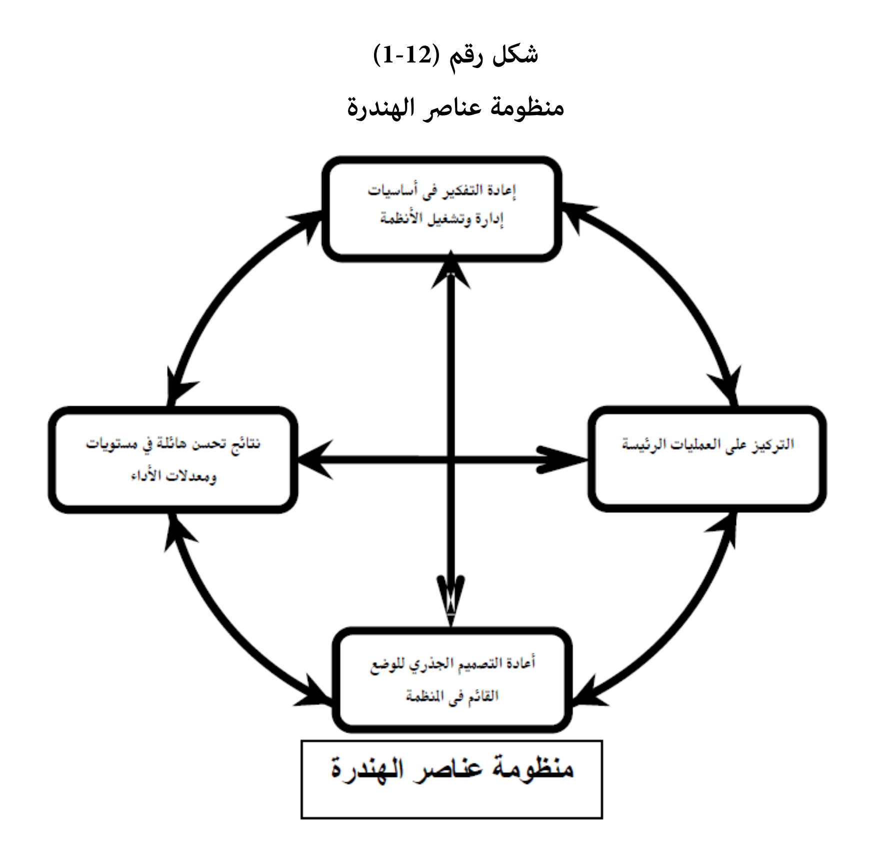
تهدف الهندرة إلى إجراء تغييراتٍ كليةٍ وجذريةٍ في أساليب العمل ومستويات الأداء, حيث إنّها لا تنظر إلى التحسينات البسيطة, إذ تتطلب التغيير الكلي ونسف القوالب القديمة تماماً واستبدالها بالجديد المبتكر, كما تهدف الهندرة إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء, ولقد حققت الشركات التي طبقت مفهوم الهندرة بنجاح نتائج هائلة في نسبة تحسن الدخل والأرباح وزيادة الانتاجية وتقليص الزمن اللازم لإنجاز العمل وتقديم خدمات أفضل للعملاء.

منظومة عناصر الهندرة:

تعمل جميع عناصر الهندرة السابق ذكرها فى منظومةٍ واحدةٍ, يؤثر كل عنصر فيها ويتأثر ببقية العناصر, فإعادة التفكير فى أساسيات تشغيل وإدارة المؤسسة يقود قياداتها إلى اكتشاف الأساليب البيروقراطية الخاطئة, ومن ثم إعادة النظر في الأسس التي تحدد أساليب العمل المتبعة وما بها من أخطاء, وهذا يؤدي إلى تحديد العمليات الرئيسة التي تنبع من التفكير فى أساسيات التشغيل, وكلاهما له علاقة وثيقة بإعادة التصميم الجذري للوضع القائم لأحداث تغيير جذري يقود المؤسسة إلى نتائج تحسين هائلة فى معدلات الأداء, كما أنّ نتائج التحسين الفائقة فى معدلات الأداء فى مؤسسة ما لا يمكن أن تتحقق بالصورة المنشودة إلا في ظل إعادة التفكير فى أساسيات التشغيل, والإدارة التي تحدد أساليب العمل المتبعة وما بها من ثغرات, إلى جانب تحديد العمليات الرئيسة وإعادة التصميم الجذري للوضع القائم بهدف إحداث التغيير الجذري المنشود، ويظهر الشكل (12-1) منظومة عناصر الهندرة كالآتي:

شكل رقم (12-1)

منظومة عناصر الهندرة



أهداف عملية الهندرة الإدارية: (Objectives of Reengineering)

إنّ المنظمات التي يمكن أن تطبق (إعادة هندسـة الأعـمال) تنقـسم إلى ثلاثـة أنـواع حسب مايكل هامر وستيفن ستانتن (2000) وهي:

أولاً: المنظمات ذات الوضع المتدهور: وهي تلك المنظمات التي تعاني من ارتفـاع في تكـاليف التشغيل وانخفاض في جودة الخـدمات التـي تقـدمها, **ثانيـاً:المـنظمات التـي في طريقهـا إلى التدهور**: وهي تلك التي لم تتدهور بعد, ولكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريقها للتدهور كارتفاع تكاليف التشغيل والإنتـاج وتنـاقص حـصتها في الـسوق لـصالح المنافـسين وانخفـاض الأرباح...

الخ, **ثالثاً:المنظمات المتميزة:** والتي بلغت قمة التفوق والنجاح, والتي لا تعاني من مشكلات إطلاقاً وهناك مؤشرات قوية بأنّها تسيطر على السوق وتملك حصة عالية جداً مقارنةً بالمنافسين وتشهد ارتفاع تدريجي في أرباحها ورأسمالها ولا تعاني من مشكلات تدني الجودة ...الخ, وجميع هذه المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات من أجل تحقيق الأهداف المنظومية التالية:

- **تحقيق تغيير جذري في الأداء:** وهذا يتحقق من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل, والقيام به وفق احتياجات وتطلعات العملاء وأهداف المنظمة.

- **السرعة:** وهذا يتحقق من خلال توفير قاعدة بيانات تُسهّل الحصول على المعلومات اللآزمة, لاتخاذ القرار وتمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعةٍ ودقةٍ كبيرة.

- **الجودة :** وهذا يتحقق من خلال تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها, للتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء .

- **تخفيض التكلفة:** ويتحقق ذلك من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية, والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة .

- **التركيز على العملاء:** وهذا يتحقق بتوجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال رصد وتحديد احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها, بحيث يتم توجيه إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.

- **التفوّق على المنافسين:** تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم ولكن يصعب التفوق عليهم, وبالتالي السعي نحو تحقيق

ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروطٍ أفضل.

كما يضيف (Gunasekaran & Kobu . 2002) أنّ الهندرة تفيد في تغيير وحدات العمل من الأقسام إلى الفرق العملية, وتغيير الأعمال من المهام البسيطة إلى الإعمال ذات الأبعاد المتعددة, وتغيير دور الفرد من المراقب إلى الداعم, وتركز مقاييس الأداء من النشاط إلى النتائج, وتغيير معيار التقدم من الأداء إلى القدرة, وتغيير القيم من قيمٍ وقائيةٍ إلى قيمٍ إنتاجيةٍ, وتغيير المدراء من مشرفين إلى مدربين, وتغيير الهيكل التنظيمي من هرمي تراتبي إلى مستوي, **متطلبات تطبيق الهندرة الإدارية: (Requinements of Reengineering)**

إنّ تطبيق الهندرة يتطلب توفير درجة عالية من المنظومية إلى جانب المرونة والاستقلالية والموضوعية, ولتطبيقها بنجاح لابد من إدخال تغييرات كثيرة وجذرية في الأنظمة والقوانين وطرق استقطاب الموارد البشرية وكيفية توزيعها واعتماد برامج تدريب حديثة ودعم ذلك مادياً من قبل الإدارة العليا, وبالتالي يتطلب تطبيق أسلوب أو برنامج إعادة الهندسة إلى توافر عدد من المتطلبات التالية:

- وجود حاجة ملّحة وقناعة تامة من قبل الإدارة لأعمال الهندرة الإدارية, فعند عدم تحقيق طفرات في الأداء من خلال تبني إدارة الجودة تصبح هناك حاجةً ملحةً لأعمال الهندرة الإدارية.
- ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق الهندرة, ودراسة البيئة التنظيمية للتعرّف على كل المتغيرات.

- تطبيق إدارة الجودة الشاملة, فمن الأفضل أن تكون المؤسسة أو الشركة قد طبقت إدارة الجودة الشاملة كمتطلب أساسي لتطبيق الهندرة.
- التركيز على العمليات وليس الإدارات, لأنّ ما يهم العميل هو نوع الخدمة أو السلعة وليس الإدارات ذات الصلة بإنتاجها.
- التركيز على نوعية وتركيبة فرق العمل التي تقوم بالأداء, وأعطائها درجة عالية من الإستقلالية والمرونة.
- محاولة التقليل من مقاومة العاملين وذلك بتوعيتهم بأهمية هذا المفهوم والفوائد التي تعود عليهم .
- التركيز على الإبتكار والإبداع كنهج في العمليات التنظيمية.

كما يحتاج تنفيذ برنامج الهندرة إلى توافر عدد من المتطلبات الأساسية, والتي يمكن تسميتها بالعناصر الحاسمة للنجاح, ومن تلك المتطلبات:

أولاً: الاستراتيجية (Strategy)

تُعرّف الاستراتيجية بأنّها الإطار العام أو المرشد العام لنشاط المنظمة خلال السنوات القادمة, وهي الطريق الموصل إلى أهدافها وغاياتها, وهي الأداة التي من خلالها تتحقق الرسالة المطلوب النهوض بها, وقد أكدت العديد من الدراسات أهمية إضفاء الطابع الإستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة, فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط بالرؤية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة, وقد تعود نسبة الإخفاق العالية في برامج إعادة هندسة العمليات إلى فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الإستراتيجية.

ثانياً: إلتزام الإدارة العليا (Top- Management Commitment)

تعرّف أبو حمّور (2010) الإلتزام بأنّه إرتباط الفرد السيكولوجي مع منظمته وولائه وإيمانه بقيمها مع إحساسه بإندماجه في عمله, والذي يترسخ لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في مؤسسته, والجدير بالذكر أنّ نجاح إعادة هندسة العمليات يتوقف على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج لإعادة الهندسة, من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة, هذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعمٍ ومؤزرةٍ فعّالةٍ من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنظمة, والحصول على ولاء المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ برنامج إعادة الهندسة.

ثالثاً: تكنولوجيا المعلومات (Information Technology)

تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً جداً في عمليات الهندرة, ويتجلى هذا الدور من خلال المساعدة في القيام بأعمال جديدةٍ لم تكن متوفرة من قبل كالتخلص من الأنماط الجامدة والقديمة, وإنجاز الأعمال بحركةٍ وسرعةٍ ومرونةٍ وشفافيةٍ, والمساعدة على التكامل والإندماج بين أجزاء العمل لتكوين عمليات مترابطة ذات معنى, والتحديث المستمر للمعلومات, والحصول على دورات تدريبية عامة, وتوفير احتياجات التعلّم الذاتي والمستمر, وتقديم التدريب الفعلي عن طريق الحاسب في محطة العمل الخاصة بالموظف وذلك عبر استخدام النظم الإستشارية الخاصة, أو عن طريق العمل على توجيهاتٍ مباشرةٍ على الحاسب الألي, أو تمارين متفاعلة على أشرطة الفيديو.

وبالتالي فإنّ استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بدلاً من الإعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات هي الموضوع الغالب على أدبيات إعادة الهندسة, وقد ركزت معظم

الدراسات على أهمية الحاجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة, وفقًا لنتائج تلك الدراسات فإنّه يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام نموذج "سجل العمال", حيث تقوم المنظمة بإلغاء العمليات القديمة وتبدأ من الصفر, وذلك ببناء أفضل نموذج مثالي للعمليات.

رابعاً: الإتصال (Communication)

يعد الإتصال إحدى الوظائف الهامة للعملية الإدارية الأساسية التي بدونها لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل, فهو كنشاط إنساني رافق الحياة البشرية منذ نشأتها, بوصفه من العوامل المهمة في التغيير والتطوير الاجتماعي, والثقافي عبر التعليم والتعلّم, وتناقل المعلومات, وتحتاج المنظمة لعملية الإتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة الهندسة ولمختلف المستويات الإدارية, إذ يعد الإتصال أحد العناصر المساعدة لتنفيذ إعادة الهندسة وتبني التغييرات المصاحبة له, وذلك لبناء قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ إعادة الهندسة لتقبّلهم التغيّرات المترتبة على عملية التنفيذ, وتحقيق الإستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق إعادة الهندسة, من خلال قنوات الإتصال الفعّال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها.

خامساً: تمكين العاملين (Empowerment)

أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصرٍ أساسيٍ وحاسمٍ لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة, إذ لايمكن بأيّ حالٍ من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة, ووفقاً لفلسفة إعادة الهندسة يتم تخويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم, وهذا بطبيعة الأمر يعني

التخلّي عـن الـنمط البيروقراطـي الـسائد, بهـدف رفـع مـستوى الرضـا الـوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات متعددة "Multi- skilled ".

سادساً: الإستعداد للتغيير (Readiness to Change)

ويُعرّف الإستعداد للتغيـير بأنّـه الرغبـة في عـدم البقـاء عـلى الوضـع الحـالي, وإدخـال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي, إذ يعد هذا المتطلب أحد التحديات الأساسية التى تواجهها المنظمات عند تطبيق إعادة الهندسـة, حيـث يتطلـب تطبيـق إعـادة الهندسـة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في المنظمة, إلى ثقافةٍ جديـدةٍ ترتكز على المقومات الأساسية التي تتطلبها عملية التطبيق.

وتتميّز ثقافة المنظمة بأنّ̃̃̃̃ها مشتركة ومتكررة في سـلوك العـاملين في المنظمـة ويتم انتقالها واكتسابها بين العاملين عن طريـق: الرمـوز (Symbols) كـالكلمات, أو اللغـة, أو الإيماءات والإشارات, والأبطال (Heroes) وهم الذين يجسدون نماذج للسلوك المحتـذى بـه في ثقافة المنظمة, والطقوس (Rituals) , وأخيراً القيم (Values) والتي تعبّر عن أحساسيس عامـة مستقرة في اللاوعي الأنساني وهي ليست عرضـة للمناقـشة, أو لتقويمهـا, وهـي تـشترك فيهـا غالبية أبناء المجتمع الواحد, ومن هنا فكلما زاد عدد العاملين الذين يؤمنون بهذه السلوكات الناجمة عن بعض الأعراف والتقاليد, يصبح أمـر تغييرهـا أو تعـديلها صـعباً, لـذلك ينظـر إلى تغيير الثقافة التنظيمية القديمة أحد التحديات الأساسية كعنصر حاسم لنجاح تطبيـق إعـادة الهندسة.

عوامل نجاح الهندرة الإدارية وفشلها:

عنـد تطبيـق إعـادة هندسـة الأعـمال يتطلـب الأمـر متابعـة سـيرها باسـتخدام عـــدد مـــن الأســـاليب الفنيـــة المفيـــدة حتـــى يتحقـــق النجـــاح المطلـــوب لهـــا, و

يرى خبراء الإدارة المهتمين بمدخل إعادة البناء بوجود بعض الأخطاء الشائعة التي يجب على المنظمات تفادي الوقوع فيها أو التنبه إليها إذا حدثت حتى يتم علاجها فوراً وهي، ويبين الجدول (12-1) عوامل نجاح الهندرة الإدارة وفشلها.

جدول (1)

عوامل نجاح الهندرة الإدارية وفشلها

الرقم	عوامل نجاح الهندسة الإدارية	عوامل فشل الهندسة الإدارية
.1	إيمان الإدارة العليا ودعمها ومساندتها لعملية إعادة البناء.	عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية.
.2	الاهتمام بالعميل خلال مراحل المشروع المختلفة كعنصرٍ أساسيٍ في عملية البناء.	تجاهل قيم واتجاهات الأفراد أثناء إعادة الهندسة.
.3	تحديد دقيق للعملية التي سيتم هندرتها بالإضافة إلى تحديد الرؤيا المستقبلية من قبل الإدارة التنفيذية.	عدم اختيار العملية التي سيتم هندرتها بالشروط والأسس التي وضعت لذلك (مثل الأكثر تأثيراً على العملاء, الأكثر تكلفةً, الأعقد إجراءاً, ...إلخ).
.4	نشر مفهوم الهندرة والتوعية بأهميته للموظفين والإدارات التي تشملها عملية الهندرة.	عدم إعادة تشكيل المفاهيم وتكوين اتجاهات العاملين
.5	ضرورة الإستعانة بالجهات الإستشارية الخارجية المتخصصة في هذا المجال, وحسن اختيار وتكوين فرق عمل مشاريع الهندرة.	عدم قيام بعض الجهات بإشراك الموظفين ذوي الخبرة خوفاً من تعطل الأعمال لديها, وسيادة مفاهيم تقليدية للإدارة وسيطرتها على أفكار القائمين بإعادة الهندسة.
.6	ضرورة تخصيص موارد كافية للهندسة (المال, والوقت, والأفراد), وتوافر نظام فعّال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات.	عدم تخصيص موارد كافية للهندسة (المال, والوقت, والأفراد).

.7	الجديــة في دراســة وتحليــل العمليــة الحاليــة لإستنباط الأفكار المبدعة في التصميم الجديد.	استغراق الكثير من الوقت وضياع كثير من الجهد في دراسة وتحليل العملية الحالية مما يؤدي إلى عدم مقدرة فريق العمل على استنباط الأفكار المبدعة في التصميم الجديد.
.8	التحسين المستمر لتحقيق إعادة البناء الشاملة.	محاولة إصلاح العمليات بدلاً من تغييرها جذرياً وإعادة تكوينها.

المنهج العلمي للهندرة (Reengineering Methodology)

هناك الكثير من المناهج المستخدمة في الهندرة, وجميع تلك المناهج لاتختلف في الأساسيات (الإعداد, ودراسة الوضع الحالي للعمليات, والتصميم الجديد للعمليات, والتطبيق), بينما يقع الإختلاف في بعض الأمور الفرعية وأسلوب مناولة المشاريع.

وبناءً على مراجعة أدبيات الموضوع وعلى ما تم طرحه على الساحة الأكاديمية من دراساتٍ نظريةٍ, وتجاربٍ عمليةٍ في تطبيق الهندرة, فقد تمّ طرح منهج مقترح لمشروع الهندرة, يتضمن المنهج المقترح أربع مراحل رئيسة تتكون كل مرحلة منها من عدد من الخطوات, وفيما يلي إيضاح للمراحل والخطوات الرئيسة للمنهج المقترح.

المرحلة الأولى : التصور

تتضمن هذه المرحلة الخطوات الرئيسة التالية: أولاً :الإحساس بالمشكلة والإيمان بضرورة التغيير, ثانياً :القناعة بأسلوب الهندرة والإيمان بفاعليتها كأداة لإعادة البناء التنظيمي, ثالثاً :القرار, رابعاً: رسم رسالة المنظمة, وتقوم هذه

الخطوة على إيضاح وتحديد إستراتيجية المنظمة, خامساً : وضع أو تحديد أهداف المنظمة اللازمة لتطبيق مشروع الهندرة, سادساً :تحديد تقنية المعلومات, سـابعاً: إعـداد الجـدول الزمنـي للعمل.

المرحلة الثانية : التشخيص

تتضمن هذه المرحلـة الخطـوات الرئيـسة التاليـة: أولاً : تحديـد ووصـف العمليـات الحاليـة, ثانيـاً :التحليـل الكمـي (Quantitative Analysis), ثالثـاً :تحليـل العلاقـات الـسببية (Causality Analysis), رابعاً: التعرّف على أحدث الوسائل التقنية والـنماذج الناجحـة, خامـساً: وضع قائمة بأولويات العمليات المرشحة للهندرة, سادساً : تعريف العمليات المرشحة وتحديـد نطاق العمل, سابعاً :تحديـد متطلبـات المـشروع(BPR Team), ثامنـاً: تحديـد فريـق الهنـدرة, تاسعاً: وضع وتحديد أهداف الأداء ومعايير القياس.

المرحلة الثالثة :إعادة التصميم

وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية: أولاً: دراسة البدائل المتاحة للتصميم وتصور العملية الجديدة, ثانياً :إعادة هيكلة الجانب البشري.

المرحلة الرابعة :التطبيق:

وتتضمن خطوتين رئيستين هما: أولاً: خطة التحول ثانياً: التطبيق

كما قدم(Jang, 2003) المكونات الأساسية لمنهجية(BPR), حيث ركز في إطـاره العـام على الأبنية المرافقة من المبادئ والعمليـات والأدوات والأسـاليب, حيـث ربـط بـين المكونـات الأساسية:

- **إعـادة تـصميم المنظمـة (Organizational Redesign):** والتـي تتـضمن تـسهيلات و الموقـــع, والــــسعة, ونـــــوع المنــــتج, وتطــــوير المنــــتج, والإنتـــاج,

والتوزيع, والتزويد, والتسويق, والتكنولوجيا, والأفراد, وعلاقات المنظمة الداخلية والخارجية, وبيئة التصنيع العالمي.

- **تكنولوجيا المعلومات (Information Technology IT):** تسهل الحصول على المعلومات, وذلك بالاستخدام المختلف لتكنولوجيا المعلومات لتحسين التكامل للوظائف المختلفة, وتشمل الإتصال الفكري بسرعة الضوء أو الإتصال الفكري الالكتروني (CALS/EC), وتجهيز الرادارات التسلسلية أو المتماثلة (SCM), وتخطيط مصادر المشاريع (ERP), وإدارة المعلومات الإنتاجية (PDM), والانترنت (INTERNET), والدقة في الوقت (JIT) وتبادل المعلومات الالكترونية(EDL) , ونقل الودائع المصرفية الالكترونية (EFT), الخ.

- **التغيير في سلوك الأفراد(Behavioral Change):** والتي تتضمن التدريب, والتعليم, وتوسيع العمل, وتفويض السلطة للموظفين, وفريق العمل, ونظام الحوافز, مع عرض التوصيات والتسهيلات الجذرية للتغيير, لتحقيق تحسّن جذري في أداء الأعمال.

- **خدمات الأعمال المرافقة (Service Enterprises)** : والتي تتميز بتفاعلها وتماسكها لتحسين العمليات, وتصبح أكثر إنتاجيةً من خلال خدمات الأعمال والتي تشمل:

1. **مبادئ (BPR):** وهي توجيه الأهداف, وتوجيه الوظائف, وتوجيه العمليات, وإيجاد نماذج بديلة, وعقد الاتفاقيات, والتغيير والتعديل المستمر.

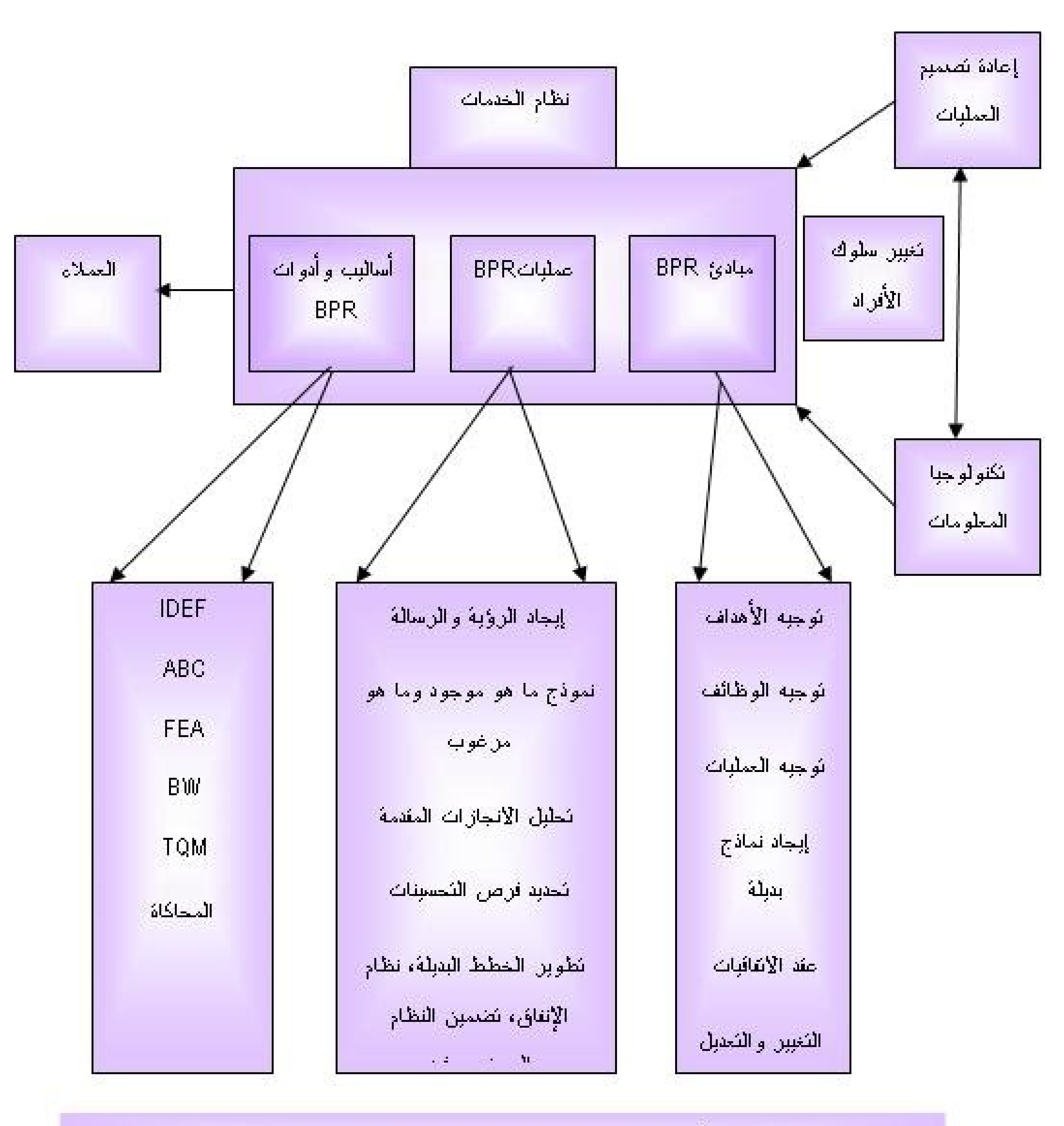
2. **عمليات(BPR):** والمكونة من إيجاد الرؤية والرسالة, ونموذج ما هو موجود وما هو مرغوب, وتحليل الانجازات المقدمة, وتحديد فرص التحسينات, وتطوير الخطط البديلة, ونظام الإنفاق, وتضمين النظام المرغوب فيه.

3. **أساليب وأدوات (BPR)**: والمكوّنة من التعريف المتكامل Integration Definition (IDEF), وتكاليف الأنشطة الأساسية ABC)Activity-Based Cost), وتحليل الاقتصادي الوظائفي FEA(Functional Economic Analysis), وورش عمل العصف الذهني BW)Brain Storming Workshops)**,** وإدارة الجودة الشاملة Total Quality TQM)Management), والمحاكاة Simulation الخ.

تتطلب إعادة هندسة العمليات إعادة البناء مع مساعدة عمليات إعادة التصميم المنظمي للمؤسسة, والمسمى بعمليات المعايرة والتقييس Standardization, والتبسيط والإيضاح Simplification, والتي تستخدم في إزالة العوائق لتدفق المعلومات بيسر, مصاحباً ذلك تكنولوجيا المعلومات, حيث تعتبرالجزء المكمل لهذه المنهجية, والشكل (12-2) يوضح طبيعة العلاقة بين مكونات منهجية لإعادة هندسة العمليات BPR .

شكل رقم (12-2)

المراحل والخطوات الرئيسة للهندرة.



المهندرون (Reengineers) -الجهات التي تتولى الهندرة:

يعد الأفراد هم المسؤولون عن القيام بعملية الهندرة وليس التنظيمات, وبالتالي لابد من تحديد هؤلاء الأفراد الذين يقومون بالهندرة والمسؤولين عن هذه العملية, فاختيار وتنظيم المختصين بتطبيق الهندرة هو أساس لنجاح الجهود والأهداف المرتبطة بهذه العملية, ويمكن تحديد الجهات التي تتولى هذه العملية, وهي كالتالي:

1. قائد العملية

غالباً لا يتم تكليف مسؤول تنفيذي معين بمهام قيادة عمليات الهندرة, وإنّما هي مبادرة ذاتية يقوم به أي مسؤول تنفيذي لديه الصلاحيات لتنفيذ تلك المهمة, بشرط أن تتوفر لديه الرغبة والحماس بإعطاء إشارة البداية لتنفيذ عملية الهندرة, وبالتالي فإنّ قائد العملية هو المؤسس الذي يتولى زمام المبادرة كونه أحد كبار المسؤولين التنفيذيين ذوي الصلاحيات الكافية لإحداث التغيير اللازم بالتنظيم, وإقناع الأعضاء بقبول هذه التغيرات الجذرية التي تحدثها عملية الهندرة.

إنّ دور القائد الإداري يتركز في الموافقة على عملية الهندرة ودعمها, ويجب أن يتمتع بنفوذ كافٍ لإقناع المنظمة والموظفين بأنّ للإرباك والجهد المطلوب لهندرة أي عملية ما يبرره, ويجب أن يملك هاجس إعادة اختراع المنظمة لتصبح أقوى منافساً في السوق.

2. **صاحب العملية:**

وهو المدير المسؤول عن عملية أو مجموعة من العمليات, وجهود الهنـدرة المبذولـة لتغييرها, وهو لا يقوم بالهندرة شخصياً, بل يشكّل الفريق الذي يتولى هذه العملية, وهو أيضاً يحتاج للنفوذ وثقة الجميع حتى يستطيع توفير المصادر التي يحتاجها الفريق, فـإذا كـان دور القائد يتمثل في تنفيذ الهندرة على نطاقٍ واسعٍ, فإنّ دور صـاحب العمليـة يتمثـل في توجيـه الهنـدرة في نطـاقٍ أقـلٍ وعـلى مـستوٍ محـددٍ, ويجـب أن يتميّـز بمـستوى إداري عـالٍ, وذي مسؤوليات إدارية ميدانية, كما يجب أن يتمتع بشخصيةٍ مرموقةٍ داخل المنظمة.

3. **فريق الهندرة:**

وهم مجموعة الأفراد الذين يقومون بتشخيص العمليـة الحاليـة وإعـادة تـصميمها وتنفيذها, فهم يختبرون العملية الحالية ويتخيلـون إعـادة تـصميمها وتطبيقهـا عـلى الواقـع الجديد, ويفضل أن يضم الفريق موظفين من داخل المنظمة وخارجها, وهم مختـصين بهنـدرة عملية محددة, بحيث لا يستطيع أعضاء أي فريق القيام بالهندرة لأكثر من عملية واحـدة في كل مرة, مما يعني أنّه عند الرغبة في الهندرة لأكثر من مجـال يجـب وجـود أكـثر مـن فريـق عمل, وعادةً ما يكـون أعـضاء الفريـق بـسيطاً ويتكـون مـن (5-10) أفـراد مـن داخـل ومـن الخارج.

4. **اللجنــة الموجهــة:** وهــي لجنــة مــن كبــار المــديرين الــذين يختــصون بتطــوير سياســة واستراتيجية الهندرة الكلية ومراقبتها وتطبيقها.

5. **القيصر (منسق الهندرة):**

يتمثــل دور المنــسق في العمــل كمــساعد رئــيس لقائــد العمليــة فــيما يتعلــق بمــشروعات الهنــدرة, ويجــب أن يكــون مرتبطــاً إداريــاً مــن حيــث المبــدأ بالقائــد, وهــو

الشخص المسؤول عن تطوير أساليب الهندرة بالمنظمة والتنسيق بين المشروعات المنفصلة.

وقد أسماه مايكل هامر وجيمس شامبي (1993) الحاكم بأمره لما يتمتع به من نفوذ, وهو يختلف عن صاحب العملية بأنّه ليس جزءاً منها, ولن يعمل بها بعد انتهاء الهندرة , وللحاكم بأمره وظيفتان: دعم صاحب العملية وفريق الهندرة, وتنسيق عملياتها, وهو الذي يختار المستشارين الخارجين ويراقب تطبيق العملية المهندرة على واقع العمل في المنظمة.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو حمّور, عنان (2010). **الإدارة بالأهداف وأثرها على دعم الولاء التنظيمي والإبـداع الإداري في القطـاع الحكومي الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظـر مـديري الإدارة الوسـطى في مراكـز الـوزارات,** رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك, إربد, الأردن.

أحمد, شاكر (2002) تطوير أداء المنظمة التعليمية من منظور إعادة الهندسة: تـصور مقـترح, **مجلـة كليـة التربية,** جامعة عين شمس, العدد 26, الجزء الثاني.

حسين, سلامة (2004) **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعّالة**, ط1, عمان: دار الفكر

الدهمي, عزيز (2010). **الهندرة ومدى حاجتنا إليها**. نسخة إلكترونية.

الديحاني, سلطان (2009) **الهندرة وإمكانيـة تطبيقهـا في الإدارة المدرسـية بمـدارس دولـة الكويـت : رؤيـة جديدة نحو تطوير أداء المعلم**, جامعة الكويت, كلية التربية قسم الإدارة والتخطيط التربوي.

رفاعي, ممدوح (2002) **إعادة هندسة عملية التشغيل**, القاهرة, جامعة عين شمس.

السلطان, فهد (1998) . **إعادة هندسة نظم العمل (BPR): النظرية والتطبيق**, مكتبة العبيكان: الرياض.

شريف, أحمد (2009). **الهندرة أحدث المفاهيم الإدارية لتحقيـق التغـيرات الـسريعة**, نـسخة الكترونيـة: http://mustasharoon.maktoobblog.com

طيفور, محمـد (2006) **إعـادة هندسـة الأعـمال الإداريـة وسـيلة لتحقيـق التميّـز التنافـسي للمـنظمات المعاصرة: تجربة إعادة هندسة نظم العمل والجودة الشاملة والمطبقـة لـدى المؤسـسة العامـة للإتصالات في سوريا**, رسالة ماجستير غير منشورة. جـامعة حــلب.

عبد الحفيظ, أحمد (2003). **المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة**, عمان: دار وائل.

العتيبي, سعد والحمالي, راشد (2004). **إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسـمة:** ورقـة عمـل مقدمـة في المـؤتمر الـوطني الأول للجـودة, 15-17, مـايو, 2004, السعودية.

العتيبي, عالية (2002)**تطوير نموذج لإعادة هندسة العمليات الأساسـية بكليـة التربيـة للبنـات بمحافظـة جدة في ضوء المهارات المطلوبة في الخريج**, أطروحة دكتوراه غـير منـشورة, كليـة التربيـة للبنـات بجدة, السعودية.

مايكل هامر وستيفن ستانتن (2000) **ثـورة إعـادة الهندسـة : دليلـك إلى ثـورة إعـادة هندسـة العمليـات الإدارية,** ترجمة /حسين الفلاحي, الرياض: آفاق الإبداع للنشر والإعلام.

مايكل هامر وجيمس شـامبي (1993). **الهندسـة الإداريـة أو الهنـدرة: بيـان عـن ثـورة ي عـالم الأعـمال,** القاهرة: شعاع

الموسى, سعد بن عبد العزيز(2004). **إعادة هندسة العمليات**, رقة عمـل مقدمـة لملتقـى اسـتجابة الإدارة العربية للتغيير مع بداية القرن 21 , نيسان/ 2004, حلب.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Al-Mashari, M; Irani, Z & Zairi, M (2001) Business process reengineering: a survey of international experience, ***Business Process Management journal***, 7 (5), 437-55

Dodaro, G. & Crowley, B (1997) ***Business process reengineering Assessment Guide***, U.S.A: GOA

Gerald, G (2002) ***Business process management*****:** ***Integration of quality management and reengineering for enhanced competitiveness***, PhD Dissertation, University of Kentucky, 156 pages

Gjorwell, D; Haglund, S & Sandell, D (2002) ***Reengineering and reengineering patterns*****:** Paper presented to The Department for Computer Science and Engineering Malardalens Hogs kol

Gunasekaran, A. & Kobu .B. (2002) Modeling and analysis of business process reengineering, ***International Journal of Production Research***, 40 (11), 2521-2546

Hammer, M & Champy, J (2000) ***Reengineering the corporation*****:** ***A Manifesto for business revolution*****,** electronic version, available at: SUMMARIES.COM

Jang, K. (2003)**.** A model decomposition approach for a manufacturing enterprise in business process reengineering, ***Computer Integrated Manufacturing Journal***, 16 (3), 210-218

Muthu, S; Whitman, L & Cheraghi , H (1999) ***Business process reengineering*****:** ***A consolidated methodology*** : Proceedings of the 4th annual international conference on industrial engineering theory, applications and practice, November 17-20, 1999, San Antonio, Texas, USA

O'Brien, L (2005) ***Reengineering*****,** U.S.A: Carnegie Mellon University

Pam, S (2007) ***On the development of a constructive model for use in software, re-engineering projects of legacy systems***, M.S., University of Nebraska at Omaha.

Paul, E. (2004) ***The relationship between organizational culture and perceived business process reengineering outcomes*****:** ***An empirical study***, Nova Southeastern University, 172 pages

Weicher, M; Chu, W; Lin, W; Le, V & Yu, D (1995) ***Business process reengineering analysis and recommendations***, electronic version, available at: www.netlib.com.

Willmott, H (1994) Business process reengineering and human resource management, ***Personal Review*****,** 23 (3), 34-46

فهرس المحتويات

الفصل الثالث

الإدارة بالأهداف (Mangement By Objectives)

الفصل الرابع

الإدارة بالشفافية (Management by Transparency)

الفصل الخامس

إدارة الخوف (Fear Management)

الفصل السادس

إدارة المعرفة(Knowledge Management)

الفصل السابع

إدارة الوقت (Time Management)

الفصل الثامن

التمكين(Empowerment)

الفصل التاسع

الثقة التنظيمية (Organizational Trust)

الفصل العاشر

المساءلة الإدارية(Managerial Accountability)

الفصل الحادي عشر

الولاء التنظيمي (Organizational Commitment)

الفصل الثاني عشر

الهندرة (Reengineering)

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قاموس المصطلحات الادارية عربي -انجليزي		
English Concept		**المصطلح بالعربية**
Office Automation	....	**الأتمتة المكتبية**
Agendas	....	**الأجندة (جدول الأعمال)**
Professionalism	....	**الإحتراف / المهنية الرفيعة**
Performance	....	**الأداء**
Management by Exception	....	**الإدارة بالإستثناء**
MBO	....	**الإدارة بالأهداف**
Management by Transparency(MBT)	....	**الإدارة بالشفافية**
Performance Management	....	**إدارة الأداء**
Asset Management	....	**إدارة الأصول**
Property Management	....	**إدارة الأملاك**
Quality Management	....	**إدارة الجودة**
Modern Management	....	**الإدارة الحديثة**
Policy Management	....	**إدارة السياسات**
Contract Management	....	**إدارة العقود**
Operation Management	....	**إدارة العمليات**

English		العربية
Resource Management	…………………………	إدارة الموارد
Human Resources Management & Training	…………………………	إدارة الموارد البشرية والتدريب
Perception	…………………………	الإدراك
Crisis	…………………………	الأزمة
Job Enrichment	…………………………	إثراء العمل
Autonomy	…………………………	الإستقلال الذاتي
Restructuring	…………………………	إعادة هيكلة
Restructuring Public Administration	…………………………	إعادة هيكلة الإدارة العامة
Concessions	…………………………	الإمتيازات
Managing Information Systems	…………………………	أنظمة إدارة المعلومات
Decision Support Systems	…………………………	أنظمة دعم اتخاذ القرار
Job Description	…………………………	الوصف الوظيفي
Building Skills &Capacity	…………………………	بناء المهارات والقدرات
Differentiation	…………………………	التباين
Simplification of Procedures	…………………………	تبسيط الإجراءات
De-layering of a Traditional Government Department	…………………………	تبسيط التراتبية لدائرة حكومية
Modernizing Management Practices	…………………………	تحديث الممارسات

الإدارية		
تحديد الأولويات	....	**Setting Priorities**
تحسين الجودة المستمر	....	**CQI**
التحليل البيئي	....	**Environment Analysis**
تحليل العمل	....	**Job Analysis**
تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر	....	**SWOT Analysis**
تحليل الوظيفة	....	**Function Analysis**
التشبيك	....	**Networking**
التقارب	....	**Proxemics**
تقييم الأداء	....	**Performance Appraisal**
تطوير العمل المستمر	....	**CBD**
التعاون	....	**Cooperation**
التعويض والمكافأة	....	**Compensation and Benefits**
التفاعل المتبادل	....	**Synergy**
التفاوض لحل الخلافات	....	**Mediate Differences**
التفويض	....	**Delegation**
تفويض السلطة	....	**Devolving Authority**
التكامل	....	**Integration**
التمكين	....	**Empowerment**
التنافسية	....	**Competitiveness**
التنوع	....	**Diversification**

Documentation	....	**التوثيق**
Staffing	....	**التوظيف**
Good Governance	....	**الحاكمية الرشيدة**
Local Governments	....	**الحكومات المحلية**
Public- Private Dialogue	....	**الحوار بين العام والخاص**
Government Services	....	**الخدمات الحكومية**
Quality Circle	....	**دائرة الجودة**
Cohesiveness	....	**درجة التماسك**
Job Rotation	....	**دوران العمل**
Emotional intelligence	....	**الذكاء العاطفي**
Self- Management Authorities	....	**السلطات ذاتية الإدارة**
Transparency	....	**الشفافية**
Transparency of Transactions	....	**شفافية المعاملات**
Public Interest	....	**الصالح العام**
Performance Deficit	....	**عجز الأداء**
Contracts	....	**العقود**
Benchmarking	....	**العلامة المرجعية**
Ethnocentrism	....	**العنصرية**
Performance Gap	....	**فجوة الأداء**
Effectiveness in Achieving Goals	....	**فعالية تحقيق الأهداف**
Filtering	....	**الفلترة (التصفية)**
Ford Foundation-	....	**فورد فاونديشين -**

English		Arabic
Kennedy School		مدرسة كينيدي للحكومة
Codes of ethics	....	قوانين الأخلاق
Leadership Through Empowerment	....	القيادة بالتمكين
Decentralization of Project Management	....	لا مركزية إدارة المشاريع
Initiative	....	المبادرة
One- Stop Shops	....	محطة واحدة للإجراءات الحكومية
Functional Chimney	....	المدخنة الوظيفية
Administrative Decrees	....	المراسيم الإداري
Accountability	....	المساءلة
Participation and Partnership	....	المشاركة والشراكة
Collective Bargaining	....	المفاوضة الجماعية
Resistance to Change	....	مقاومة التغيير
Regional Organization	....	المنظمات الإقليمية
Arab Administrative Development Organization	....	المنظمة العربية للتنمية الإدارية
Competitive advantage	....	الميزة التنافسية
Public Management System (PMS)	....	نظام الإدارة العامة
Process Reengineering	....	الهندرة

Mediation	....	الوساطة
Steering Functions at the Center	....	وظائف التوجيه في المركز

مفاهيم

إدارية

معاصرة



الأكاديميون للنشر والتوزيع
عمان - الأردن
تلفاكس: 5330508 6 962+
E-mail:academpub@yahoo.com


9789957449315